创业生存法则

迈向成功的10堂必修课

王胜江／著



中信出版集团 · CHINA CITIC PRESS

版权信息

书名:创业生存法则：迈向成功的10堂必修课

作者:王胜江

ISBN:9787508660967

中信出版集团制作发行

推荐序一
越过山丘，发现创业的内心引力

俞敏洪

洪泰基金创始合伙人

这个世界有很多座山，也有很多条路，创业之路就是那条通向山巅的最难之路。这条路充满艰难险阻，需要不断翻越一个个的山丘，山丘之上写满了关于选择、勇气、挣扎、失败、成功的故事。

为什么要越过山丘？仅仅是因为山在那儿吗？是，也不是。对很多人来说，创业只是好奇和时尚，所以当他们走到半山腰，意识到这条路其实是“自我折磨”的过程，于是转身，下山。

可就是有那么一些人，无论道路多么艰险，也无怨无悔。如果不创业，他们会后悔一辈子，会充满遗憾度过余生；他们清楚意识到生命无法永恒，不能去过那种没有挑战的庸常人生；他们棱角分明，梦想创造只属于自己的与众不同的生活；他们即使身处最黑暗的地方，心中也存在光明；他们对创业有着强大的内心引力。

当我们在内心引力的作用下全身心投入创造新事物的过程中，很容易进入“心流”的状态，也就是许多人形容自己表现最杰出时那份水到渠成、不费吹灰之力的感觉，也就是运动员所说的“处于巅峰”、艺术家所说的“灵思泉涌”。我们变得如此专注于手头的任务，以至于周围的一切都感觉不到了。在心流中，行动和意识合二为一。时间飞逝如电，自我消失，一切的一切，无论精神上还是肉体上，都达到巅峰状态。

当然，梦想从来不是什么实惠的东西，它往往无法带给我们世俗的享受，但一切创造力的源泉，正是内心深处来自梦想的引力。我的老朋友、创业好搭档王胜江，就是这样一个有着强大内心引力的不安分子。他在40岁人生最辉煌之时毅然跳出生活舒适区，成为商业地产界转型创业投资第一人。

对于创业者，他一方面鞭策“创业者只有亲力亲为、以一当十才可能成功”；另一方面鼓励“只要我们不放弃，一直坚持，总有一天会成功”。他相信自己到60岁的时候，还会保有一颗创业创新的心，相信胜败由心力而生。

他平均每个月跑3个城市，做4场校园公益创业讲座，参加5场创业路演大赛，写了24篇创业点评文章，点评超过100个创业项目，平均每天处理5个事件，经常来回200公里地奔波，在车里处理公务。最难能可贵的是，他把创业过程中的经验教训和心得毫无保留地写在这本《创业生存法则——迈向成功的10堂必修课》中，希望创业者们找到自己的内心引力，少走弯路，最终能挤进成功这道窄门。

我在很多场合的演讲中一直对创业者说，如果想厚积薄发，不读书是不行的。读书给你带来三样东西：情怀、胸怀和气质。而一个人的情怀、胸怀和气质绝对是能把事情长远做下去最好的三个动力。所以即使在最艰苦的时候，你也不能灭掉自己的感觉，即使你什么都不想干，也要保持读书，把情怀修炼出来，把胸怀修炼出来，把气质修炼出来。

王胜江的这本书，诠释了一个40岁中年男人的情怀、胸怀和气质。他把智慧知识、经验才能、与人交往的全部集合，慢慢地转换成自己内在气质的一部分，并且提纲挈领地总结出一套独特的创业生存法则，辅之以最新点评的创业案例，值得每一个创业者细细品读。

其实，除了传统意义上的工作，人生本来就可以有很多不同，既然人生只有一次，选择你爱的，怎么选都不会错。我觉得人生一辈子一定要有一次创业的机会，当然，这样的创业机会可以是几个朋友一起创业，也可以是先单独创业。

创业是艰难的，我们需要容忍这个世界上的各种关系，甚至有的时候必须屈服于某种既定的规则、习惯和习俗，但我们的容忍不能变成只知道戳断自己脊梁骨，只知道自己一辈子在地上爬，而不知道人是可以站起来行走的灵魂。

什么叫站起来？那就是放弃你不愿意放弃的一切，冲破你不敢冲破的障碍，重新开始你新的人生。最典型的开始是打破你自己心里的懦弱、自卑。这本《创业生存法则》包含了创业中多个领域的方法论，是创业者打破自己“心魔”的最好武器。

书中创业者们的产品也许并不实用，也许并不划算，但世界需要这样的存在，因为这代表着一群执着可爱的生命和他们内心的创造力。这种创造力来源于他们在创业路上不断地行走和对生活的热爱。

推荐序二
创业是一场战争，你All in了吗？

盛希泰

洪泰基金创始合伙人

创业只要找到对的人，很容易成功，早期投资是投人，也是这个道理。我的体会是，对的事情，没有合适的人，也不要做，最后会错；本来没有那么对，但找了一个牛人，有可能变成对的。

做洪泰基金以后，每天会见很多创业者，如果没有共通的感觉，我是不投的。你来找我聊，你以为我在玩儿手机，其实我在听你说话，你如果把我讲兴奋了，手机就扔一边了。王胜江，是一见就让我兴奋的那种人。

我和胜江是青联的朋友，我对他有很长时间的了解。创业者要想成事儿，狼性和悟性都不可缺。王胜江一看就有狼性，他的精气神、气场，乃至眼睛、鼻子，都透出这种气质。他在SOHO中国管销售市场，2010年卖了创纪录的200多亿元。这种落地能力和执行力，用在一个创业项目上会飞起来，再加上现在这么伟大的创业时代的机遇，不成事都难。

除此之外还有一点特别重要，就是“All in精神”，也就是背水一战。中国人说狭路相逢勇者胜，不要给自己留退路，任何事情谋事在人，成事在天。距离去年4月19日洪泰创新空间成立已经快满一年，王胜江一直在“All in”，至今仍保持着“洪泰速度”，在去年的10月他曾驱车奔波在北京与杭州之间，三天往返3700公里。

创业必须从零开始，有清零的心态。王胜江是一个谦虚低调的人。作为一个40岁的“创业新人”，他能放下过去的辉煌、放下身段每天和创业者们泡在一起，更难能可贵的是他把这些一线经验和教训总结成这本《创业生存法则——迈向成功的10堂必修课》，来帮助更多的创业者走向成功。

我本人是从一个从业20多年的投行老兵，跨界到天使投资领域的。天使投资的阶段和PE（私募股权融资）阶段是完全不同的两个阶段，中间隔着VC（风险投资），没有任何交集，圈子完全不搭，思维方式也不太一样，肯定要有一个适应的过程，我自己也在重启，不断地学习，不断地跟着时代往前走。

真正的企业家，他们90%的特质是天生的，还有10%靠的是后天的学习和交流，但是差了这10%就无法成功。对创业者来说，学习意识和学习能力十分重要，比如每天晚上11点半到凌晨1点半之间的这段时间，是我的学习时间，这两个小时我一般会静下心来看书、看朋友圈分享的文章。我相信，王胜江的《创业生存法则》是每个创业者都值得一读的书。

创业就像打一场战争，创业者就是战争的最高指挥官，你必须赢，没有退路，这是创业者们唯一的出路。打仗就必须要有足够的弹药，王胜江的这本书也是弹药。看了这本书，你会知道为什么你敲不开投资人的门，为什么真正的好猎人只在冬天捕猎，什么才是创业公司公关的正确姿势等等创业中最重要的经验和教训。

人的一生的精力是有限的，你把有限的时间分配给谁决定了你的成败。创业者们每天面临很多选择和诱惑，可以跟女朋友约会，可以看电影，可以逛街，也可以在办公室里通宵加班，有N多选择，你人生的积累就是N多选择加起来的结果。失之毫厘，差之千里。所以在有限的生命中，在宝贵的时间里，应该多读书，读好书，创业才能更靠谱儿。

自序
一场追逐梦想的修行

创业的过程很辛苦，从一个有组织的人变成一个没组织、没人管在社会上漂泊的人，内心的挑战、对前途的不确定、对创业的坚守与彷徨都让人煎熬。

我是2013年3月从SOHO中国离职的，离开原来的岗位，最初的半年没什么感觉，不用去上班，待在家里休息。拼了十几年，有苦有累，刚开始几天休息放松觉得还挺好，时间久了就有些不适应，或者说是迷茫。人一旦忙了那么久，就适应了那个节奏，休息几天以后还是想找点事做。

每天早上起来，就跟无头苍蝇一样，开着车就出来了，围着北京城瞎晃悠，看着地铁口、公交车站那些排着队，熙熙攘攘挤着的人，觉得他们蛮幸福的，因为他们是有目标的，知道要往上班的地方赶，而我只能送完了家人上班，然后找个CBD（中央商务区）或者写字楼，进去转转，喝杯咖啡，看着这些高楼大厦，想想自己的过往，的确有些神伤。

人一闲着，就会每天胡思乱想，能想清楚一些事情，更想不明白一些事情。我问自己为什么要创业？问自己要不要跳出房地产？问自己以后要过什么样的生活？

马云说："今天很残酷，明天更残酷，后天很美好，但是大多数人死在明天晚上，看不到后天的太阳！"这句话确实很有道理，但是大多数人都不知道明天是哪一天，我也不知道，没有人能说明白，可

是困惑的时候唯一能找到明天的就是坚持。只要方向是对的，熬上一段、坚持一下，就一定能挺过明天，看到早上的太阳。

我去寺庙，走走逛逛，听听禅语，学习一些佛法禅宗的故事；找朋友交流，跟朋友喝酒聊天，热闹之后，留下的还是一个人的孤独。那个时候好像我无法向人表述自己的状态。渐渐地我终于悟到自己为什么要创业，因为那是一份执拗，一份对于生命的较真。

一段时间的闲逛与磕磕碰碰以后，我发现一点儿新鲜事。出于自身对房地产的敏感，我发现很多科技园、产业园区人气不够，空空荡荡，有的甚至还长了杂草，于是萌发了想做“产业+房地产”、“科技+房地产”的想法，所以在2013、2014年我思考的都是有关产业园的发展。两年产业园摸爬滚打的经历，让我体会到作为一个创业者的艰辛和痛苦。

做“房地产+”的概念是在跟老友盛希泰聊过之后碰撞出的一个新想法。我是商业地产出身，正在创业，国家也提出“大众创业，万众创新”的口号，我十分兴奋，而能够将这些元素都整合在一起的平台就是“创业+空间”的概念。

我在经过几个月的调研考察以后，于2015年4月19日举行了洪泰创新空间的新闻发布会。我把那天当作我生命的重生，也是我真正创业的第一天。

创业本就是一场穿越沙漠的过程，创业者跋涉在沙漠中，艰难地行走，在极其干渴的情况下需要一杯水。城市生活中的一杯水极其寻常，微不足道，可是沙漠中的一杯水却弥足珍贵，甚至可以决定生死。

正在创业的人如何获取这一杯水呢？

一方面，大多数创业者要靠自己。创业者那么多，投资人不可能普降甘霖，创业者只能自己去深挖沙漠，给自己挖坑，挖得深了，可能就挖到了深泉。这也是一个否极泰来的过程，人背到了极点，那么一切就都会变好了。

另一方面，洪泰创新空间作为外部合作伙伴送来的一杯水，就是投资人、外部资源送来的一份温暖。洪泰创新空间为广大创业者提供的这杯水，我希望不是锦上添花，而是雪中送炭。

从创办洪泰创新空间开始，几乎每天早上我都和创业团队一起吃“创业早餐”，聊创业项目。现在我将这些创业心得和最新的项目经验写进这本书，希望用这些创业方法论来武装创业者，让大家少走弯路。同时，这也是我说给创业者的体己话，希望创业者不再孤独。

写于黎明中的北京城

2016年2月28日

第1课
寒冬生存法则：当创业潮遇上资本寒

创业者，从开始创业就进入了寒冬，就要有冬天的感觉，有猎人、狼性的心才能成功，冬天是永远伴随着创业者的。如果有一天创业者发现自己身处夏天，也许就面临危机了。创业者从出生那天就开始如履薄冰，一定要备好过冬的粮。

创业寒冬，你该如何生存？

干货点评：

别人疯狂的时候，我撤退；别人撤退的时候，我疯狂。冬天最大的胜利，就是别人死去了，你还活着，生存下来，就好。只要你活着，你就成功了。

冬天是永远伴随着创业者的，你不能有夏天的感觉，一旦有，你的冰就会化掉，变成水，身体会出问题。创业者一旦享受了夏天，创业危机就来了。

冬天来了，反而是最好的时候。为什么？天寒地冻，很多创业者因为穿得太少会被冻坏，自然会退出竞争。你这个月在，下个月在，一年以后还在，可能跟你竞争的10家企业全没了，那你就成为老大，你不战而胜，所以这是你最好的时候。不战而屈人之兵，这是孙子兵法的大智慧，对于真正有品质的创业项目来说，这个时节需要尤其珍惜。

对于创业者来说，要学会调整，前期不用太局限于当下流行的商业模式，只要确定一个好的创业方向，坚持下来，不管是打游击战，还是城市攻坚战，我们首先要确保的是活下来。只有活着，才会有发展。困难的时候、艰难的时候熬一熬、坚持一下，或许就柳暗花明了。

很多人说要准备余粮，这没有错，但我觉得更多的是要让自己变得耐寒和抗冻。抗冻是明知道冷，你还要坚持，创业者最牛的就是能够咬着牙挺过寒冬；而耐寒就是要让自己变得强大，我可以穿得很单薄地过冬，因为我肌肉多，身体好。

所以，一个企业要练好内功，才能在寒冬幸存，具体来说就是要做好以下几点。

第一，不要把希望全部寄托在融资上。

创业者不能把成功的希望完全寄托在融资上、寄托在投资人身上，投资人从来只是锦上添花，而不是雪中送炭。很多创业项目开始阶段是不需要烧大钱的，应该立足于自身，而不是想着一开始就融一大笔钱，然后烧钱。

第二，All in注是一切的前提。

All in，就是不留退路，全力以赴。不只是下决心开始创业，融资之后同样需要All in。拿到融资前要自力更生，有埋头做事的心态，把初心坚持住，不要天天围着投资人转，要把百分之七八十，甚至是百分之百的精力放到创业这件事儿上。拿到融资后也要保持一个艰苦创业的心态，不要在星光闪耀下迷失自己。你全力以赴了，不一定会成功，但如果你没有全力以赴，一定会失败。押注押到无路可退，押到没有遗憾，美好的明天才会到来。

第三，理性创业，做自己最擅长的事。

很多人失败的原因，不在于赛道不够宽，而是败在自己的能力没有跟上自己的野心。创业要做自己最擅长的事，做自己能做到的事，而不是做自己想做却超越自身能力和积累的事。创业者一定要在自己创业的领域内有独到的见解，有很深的阅历和经历；如果没有，要找

到在这个领域内的大牛做合伙人，否则你跟我说你能做，我也不相信你能做得到。

第四，创业者要有分享的胸怀。

今天这个时代创业者如果没有分享意识，没有合伙人思维，很难成事。现在创业必须靠团队作战，要舍得分享股权。如果我真的是一个牛人，真的值得你拉我合伙，必须给股权，不给股权，只能说明我不重要。所以希望每个创业者都应该清楚这个道理，投资机构是同样的道理。每个公司如果只能一个人独立决策，一个人说了算，任何人无法跟你一样全方位的思考，跟你平视，这个公司离失败就不远了。

第五，创业要回归商业本质。

商业本质是什么？赚钱。任何不赚钱的创业都是“耍流氓”。有很多创业者为了追求高大上的概念，作为融资的噱头，不惜把自己一些很赚钱的项目砍掉，虽然融到了大笔的钱，却失去了自身的造血能力，终究难逃因烧钱而死。

创业根本的目的是让项目盈利，而不是制造数据让创业者虚胖。所以为什么有些人总讲数据，就是因为他没有利润，那就只能用数据来表示他很成功。真正好的创业者应该是把市场做好、利润做好，毕竟不赚钱的商业模式都难以持久。

第六，创业者要有企业家意识。

每个创业者都要有企业家的意识，不要小富即安，要做解决问题的事业，才会有使命感和责任感。创业和做生意有本质区别，要带着使命感、责任感上路，才可能走得长远。每个创业者都应该问自己，你是不是真正为社会创造了价值，还是只活在虚荣的泡沫里，努力做着让世界变得更好的梦。

第七，头脑清醒，不被捧杀。

媒体需要打鸡血的创业故事，愿意追捧年轻的创业者，不一定就是那些创业者真的牛，有时只是媒体需要这样的炒作。如果迷失在媒体营造的幻觉中，忘记了自己是创业者，一步走错，马上就会变成媒体眼中狗血的失败者。那些曾经追逐你、力捧你的媒体，不但会毫不留情地在你最需要帮助的时候把你推下悬崖，还会像秃鹫那样的食腐动物一样，把你的尸体撕得粉碎，让你永世不得超生。

案例复盘及启示

案例一：创业者的七个硬币

2015年6月，我作为评委参加了《中国企业家》杂志举办的中国创客挑战赛。比赛在1000多名参赛者中遴选了120个优质创业项目，现场分组，逐一PK（对决），其中一个来自安徽的创业项目脱颖而出，成功晋级最终16强。

比赛中，这个项目清晰的商业模式、创新的运营体系、高效合理的逻辑整理令人印象深刻，两个创始人也都是有故事的人。

晋级中国创客挑战赛16强之前，两个创始人为了创业日子过得很苦：从外地到北京参赛，一直都是坐硬座，坐十几个小时的火车到北京，为了准备参赛，有时候忙得一天只吃一顿饭；到北京参加比赛，别人清一色的苹果笔记本，他们抱着一个老式的、非常笨重的笔记本上去；用的手机也是老款，接电话时跑到一边接。

两个创始人是十几年的交情，最困难的时候两人一起度过，他们都是连续创业者。2011年，他们做水果茶电商，由于资金链断裂，第

一次创业在2013年以失败告终。更悲催的是，一次他们出差坐车时，仅剩几百元的钱包被偷，到了住的地方两人身上加起来只有7枚硬币。

有比赛评委问他们：“你们的企业文化是什么？”创始人用手指摆出了一个“7”的造型，“‘7’是那一年我们仅剩的7枚硬币，‘7’是我们的幸运数字，而且‘7’的造型也像一把手枪，意味着挑战自己。”

《创业维艰》这部畅销书的作者本·霍洛维茨曾用这样一句话总结他的创业时光：“在担任CEO（首席执行官）的8年多时间里，只有3天是顺境，剩下的时间几乎全是困境。”这些创业先驱们亲手缔造了互联网奇迹，也曾经历泡沫破裂的苦楚、从云端跌落深渊的失败。这个过程中很多人死去，成了历史的一部分，而成功者幸存下来，成为传奇。而创业本身，正如《创业维艰》这部畅销书的英文名称一样：The Hard Thing About Hard Things.

电商创业可谓“九死一生”，面临“7个硬币”绝境的创始人没有放弃，或许在创业寒冬中，也只有这样勇敢向命运挑战的创业者才能熬到春暖花开，守得云开见月明。

案例二：面包甜点烘焙

一个关于面包甜点烘焙的项目。创始人之前开过蛋糕店，对烘焙行业有所了解，目前做了一个烘焙行业的电商平台，产品的安卓版和iOS版（苹果移动操作系统）都已经上线，已经包装了两个品牌。

项目定位是烘焙师的孵化平台。平台会选择优质的烘焙师，然后根据烘焙师去包装一个品牌，再把这个品牌拿到平台上去推广，目前接入了美团、大众点评、百度糯米这些端口，更好地去推广。

平台在孵化过程中会帮助烘焙师做市场调研、产品设计、目标用户定位，然后进行场景化销售，比如说早餐甜点、下午茶等等。

项目前期是孵化烘焙师，打造优质产品，形成品牌；后期开发一个App（应用软件），搭建一个烘焙行业的电商平台，用户可以在平台上购买各个品牌的产品、进行情感交流互动，获得一站式的购物体验。

我觉得这个项目模式挺好玩的，重点是能不能玩起来。从目标客户群体上看，可能针对的办公室白领人群居多，但我总怀疑这件事对于用户来说，到底是不是有那么方便。这种消费体验是不是把简单的事情搞复杂了？

前一阵子有些做共享经济的探索项目、厨师上门做饭项目、到家服务项目都相继停业转型了，那这个项目与它们相比，有什么差异呢？优势在哪里、目标客户特点是什么？

从盈利模式上来看，我觉得早期的盈利模式可能有些问题。因为早期基本上是不赚钱的，不管是对于烘焙师的孵化包装，还是产品的研发设计、品牌的塑造、早期的推广宣传，这都是需要烧钱的。早期烧完钱以后，烘焙产品的收入能不能保证项目活下来呢？

后期做起来以后，产品的需求量大了，平台需要在线下完成生产制造，线下门店布点、产品的物流配送、推广渠道，这都是需要考虑的问题。物流是个很难的问题，京东做了这么多年才经营好自身的物流网络。线下物流配送的方式不管是自营还是与第三方合作，需要考虑的因素都很多。

如果是自营物流，人力成本、配送成本都会提升，而且还有人员管理和物流管理问题；如果与第三方物流公司合作，由他人配送的话，配送时间、配送方式都很难标准化。

总的来说，这种垂直细分的消费方向是对的，未来的消费肯定是精细化的，把一个点延伸做到极致就很好了。

案例三：数理化公式编辑器

一个做在线教育的创业项目，创始人是做技术出身，以前做了十多年的排版，现在跨界做在线教育。项目的核心就是基于H5（第5代超文本标记语言）的数理化公式编辑器，包括几何和有机化学方面公式的输入。

这个编辑器所有的数据编辑功能是通过自己的算法设计的一个智能检索工具条去实现公式的编辑输入，主要是建立一个庞大数据库，实现内容的数据化。用户只需要通过键盘输入就能便捷地跨平台输入，在PC（台式电脑）端和移动端都能方便切换，针对在线教育过程中的在线考试和在线作业、在线讲课等场景都可以实际输入数理化公式。

看完这个项目，我觉得创意挺好的，方向也不错，如果真能够把这个编辑器推广普及，解决一个市场空白，对于学生、老师、学校来说都是一个刚性需求，后续在推广上可以与学校、教委等方面合作。

这个项目的难点一方面是数据库的建立，需要搜集大量的数据，实现内容数据化；另一方面是特别考验交互性，这点需要注意。作为一个工具软件，目标性很强，这是有价值的，但是我唯一担心的是技术壁垒是否足够高。如果这个项目投入市场，用户需求特别大，别人如果也想做，是否有技术门槛？如果没有技术门槛，就没有价值；有了很高的门槛，就会有技术专利，这样就有价值，必须得保证自身的独特性。

整个项目的核心是如何实现商业化变现，这是一个很大的问题。即使未来所有人都用这个产品，怎么去赚钱？整个项目的商业化要想

清楚，把商业模式的价值变现。

在创业寒冬中我们尤其要关注商业的本质——赚钱。任何不赚钱的创业都是作秀，难以坚持。

---

1. 美国德州扑克中的一种打法，即主动全押。——编者注″

创业是一场狼性的修行

干货点评：

创业的本质就是带有攻击性和颠覆性，创业者不应该做温室里的花朵。资本寒冬，创业者不强壮，谁会投钱给你？因此创业者要有肌肉是最重要的。

相信看过《狼图腾》的人，都会对草原狼那种强悍勇武、锐意进取、冒险竞争的精神所触动，最值得称道的是它们战斗中的团队精神，协同作战中为了胜利甚至不惜粉身碎骨，以身殉职。商战中这种对手最恐怖，也是最具杀伤力的。

我喜欢那些有大脑，有四肢，执行力强，以一当十的创业者，用一个词来形容就是“狼性”。狼天生就有一种桀骜不驯的奋斗性格，奋斗是狼生命的本质，狼以顽强的生命力雄踞于天地之间。

狼性文化有三种特征：

首先是嗅觉敏锐。从行业趋势到策略应对，要时刻保持对市场和用户的敏感性，眼观六路，耳听八方。

其次是极具进取心和攻击性，不轻易言败，贪婪并执着的精神也正是很多企业的成功之道。

再次，最重要的一点是团队精神，在愈发激烈的市场竞争中，高效的团队合作和执行力，往往可以令创业企业脱颖而出。

所以狼性文化绝不是“野蛮”和“贪婪”，而是对于目标的敏感和专注、不轻言放弃的坚韧和执着、团队间无条件的信任与合作。

中国遍地都是孵化器、创业空间，洪泰创新空间与众不同之处在于，它是一个“狼性训练营”。我们关注创业项目的商业模式、团队、用户，训练创业者的狼性“肌肉”。我们投资的理念就是要找这些有狼性的创业者，有四肢，有大脑，还要靠谱。另外，我还喜欢有缺点的项目。因为有缺点，它才有发展空间，而且一个创业者知道自己有缺点，才能不断进步。那些精于吹牛、忽悠的创业者是不受投资人欢迎的。

创新空间的核心是要形成创业文化，狼性的创业文化。创业者不要做温室里的花朵，要具备攻击性，参与狼性的竞争，尽快地进来，尽早地离开。作为一个入孵的创业者，进入这个平台以后，并不是说就万事大吉、坐等钱来了。洪泰创新是一个创服平台，但不会把创业者当作温室里的花朵培养，创业者也不是花朵。

也许是北京的创新创业做得很好，处在所谓风口的风暴中心，BP（商业计划书）、商业模式、见投资人、路演、融资、天使、A轮、破产、下线、烧钱、死亡……这些创投热词充斥在创投圈。

不过，当你走出北京，到比如合肥这样的城市，对于创新创业，会有一个别样的认知。在这里的创业者，没有那么浮躁，多了一些对于创业、生存、活着的思考。换句话说，可能这里的创业者创业项目没有那么高大上，但会让你感觉很踏实。他们没有一上来就抢着说自己要估值多少，融资多少，他们可能不善漂亮的表达，但是他们的项目能产生现金流，能够赚钱，能够做成一个生意从而活下来。所以，创业者应该清楚地知道创业是自己的事情，哪怕没有资源没有投资人也要去坚定地创业。

进入创新空间的项目，经过一段时间的孵化，创业者吸收各方面的资源不断成长，你成功了，扩张了，那你肯定出去了；如果你失败了，对不起，你也被淘汰出局了，因为你可能不适合这里面的氛围。这可以理解为一种优胜劣汰的概念，但我觉得用新陈代谢更合适一点。

说到新陈代谢，那在洪泰创新空间里面，创业者、创业团队之间必定是存在竞争的。这种竞争是狼性的竞争，你必须具备攻击性，创业的本质就是带有攻击性和颠覆性的。

资本寒冬正是培养创业者狼性的好时机。寒冬同样是一种新陈代谢式的过滤机制，也许正是在这样的寒冬中，正悄然孕育着一批将来能够颠覆BAT（百度、阿里巴巴、腾讯的合称）的伟大企业。创业者们，不要惧怕寒冬，不要退缩，张开双臂勇敢地迎接它吧，在狼性创业中成长，在成长中狼性创业！

失败是个大概率，成功只是小概率

干货点评：

创业者不能把问题想得太大，每天想着怎么去改变世界，而应该静下心来，找到一个自己擅长的领域，先满足小范围用户的真正需求，专注于解决眼前的一个个具体的问题，而不是一上来就试图解决一个困扰全人类的难题。

和创业有关的电影很多，还有人总结出了创业者必看的十大励志电影之类的清单，但我认为2015年末上映的《火星救援》是最值得创业者们在寒冬中喝下的一碗“热鸡汤”。

《火星救援》讲述的是在一次登陆火星的任务中，宇航员马克经历了一场恶劣的风暴后与机组成员失联，却幸运地活了下来，发现自己孤单地置身于异星球。乐观而坚强的马克脑洞大开，成为火星有史以来的第一位农民，在荒蛮之地种起了土豆，并找到了与地球联络的方法，解决了无数琐碎却攸关生死的具体问题，最终活了下来。

有人戏称《火星救援》讲的是一个创业团队艰难的创业故事：6个创始人，5个人离开了，但留下了源代码，创始人独自一人吃了各种苦头把公司做起来，吸引到外界注意后，大佬们给他提供了外部资源，老成员重新回归团队，最后创业成功。

那么我们能从这部“最佳火星创业励志剧”中得到什么启示呢？

启示一：创业者，你是“T型人才”吗?

电影男主角马克拥有植物学和机械工程学双硕士学位，正是凭借强大的专业度，才有了在一个陌生的星球生存下来的资本。所以创业者既要博学，更要专业。博学是说创始人在创业初期往往要身兼数职，一人分饰多角：融资、产品经理、设计、商务、公关、记者、策划、品牌、广告，被逼成一个“杂家”。专业是说创业者要在你创业的领域内有较深的专业知识、理解能力和独到的见解。如果要用一个词来概括就是“一专多能”。

也有人用“横轴”和“纵轴”来形容T型人才：

首先，横轴代表思维广度，纵轴代表专业深度。

其次，横轴代表接纳和开放，纵轴代表专注和参与。

最后，横轴代表整合设计，纵轴代表根源思考。

总而言之，创业者应该努力成为既有跨界思维，又有专业深度，既能对外部世界保持开放心态，又能专注于具体领域，既能从系统的角度做整合方案设计，又能对问题做根源性思考的T型人才。

启示二：面对危险，永远不要转身逃避。

马克在整个电影当中不断地遇到危险，但他总是冷静下来，面对难忍的伤痛，自行动手术把身体里残余的金属拔出、缝合，尽管十分痛苦，但若不冷静处理，他可能连一周都撑不过去。创业也是如此，总是有一些力量能用各种奇葩的方式让你“泪流满面”，只有咬牙撑过去，才有以后。丘吉尔说过：“一个人绝对不可在遇到危险时，背过身去试图逃避。若是这样做，只会使危险加倍。如果直面它毫不退缩，危险便会减半。”

启示三：失败是个大概率，成功只是小概率。

创业者在开始创业后就要面对无数个大大小小的问题，面对困难你没有选择：要么等死，要么马上动手解决一个又一个问题。既然前路无从参考，那么唯一能做的，就是发现问题，动手解决。重复这个过程，你每做一次艰难而正确的决定，勇气就会增加一分。但即使你做了所有能做的事情，失败仍然是个大概率，因为任何一个微小的错误都有可能是致命的。影片中马克突破了无数的困难回到地球，是一种难得的幸运，也是好莱坞大片的剧情设计需要，而真实世界的情况则要残酷得多。永远不要忘记，成功只是小概率，而前提是足够幸运。

启示四：创业，你得有点乐观的浪漫主义精神。

这部电影通篇传达一个声音：总是会有可怕的问题发生，但你永远都不要放弃寻找解决方案，一定要相信方案的存在。

而有的创业者眉头永远紧缩，总有数不清的事情需要抱怨，浑身充满负能量，好像全世界都欠他的。你再苦再累再难，能有马克独自一人在火星上生存几百天难吗？一个浑身充满负能量的人，稍遇困境就有可能一筹莫展或大发雷霆；而一个阳光乐观的人，无论境况如何恶劣、处境多么危险，也会想办法活下去，因为他知道这世界还有无穷乐趣等着他去体验，绝不轻易放弃。

启示五：世界并不一定需要我们，是我们需要这个世界。

地球少了马克一个人不会有太大的问题，而马克却需要整个世界来拯救他。对社会来说，少一个创业项目没有什么问题，而创业者却需要整个社会的支持。所以创业者不能把问题想得太大，不要把目标定得太宏伟，毕竟另一个叫“马克”的年轻人创立Facebook（脸谱网）的初衷也不是想造福全人类。

第2课
清醒的力量：创业不是一场狂欢

创业是一生的事情，而不仅仅是一份简单的工作。盲目讨论020（线上到线下互联网营销模式）、大数据有什么意义呢？你只要把企业做好，一年赚上几个亿，你跟投资人讲我不知道什么商业模式，他一样会肯定你，会投你。创业者本就应该是特别二、特别轴、特别愚直，跟疯子一样地坚持和执着，这样的人往往容易成功。把其他人都当作傻子，自认为是最聪明的人，才是真正的傻子。

创业你得说“人话”

干货点评：

创业者要学会做减法，抓精髓、讲本质，能够一句话就让所有人都听懂的项目才是好项目。简单粗暴地说就是：一个人需要多少钱，通过什么方式，做一件什么样的事情，要取得什么样的效果。

不知道从什么时候开始，大数据、“互联网+”、O2O，这些时髦的名词风靡全社会，充斥创投圈。随便走进一个咖啡厅，总能听到这些关键词，创业项目里面如果没有互联网、没有大数据，你都不好意思跟投资人开头。

网上流行的段子调侃说放高利贷的改叫P2P，乞讨改叫众筹，统计改叫大数据分析，忽悠改叫互联网思维，做耳机的叫穿戴设备，看场子收保护费的叫平台战略，搅局的叫颠覆性创新，借钱给靠谱的朋友叫天使投资，借给不靠谱的人叫风险投资。

创业者要懂得说“人话”，很多人弄出一堆模式，套用一堆术语，想单纯依靠这些打动投资人其实是非常困难的。大部分勤奋的投资人天天跟创业者打交道，自然练就一双“火眼金睛”，很容易分辨究竟是实干还是忽悠。

那投资人怎么判断是否可投呢？除了项目和模式可取外，最关键的还是团队，说白了，还是看人！商业模式再好，人不靠谱也难成。

所以创业者在与投资人交流的过程中一定要真诚，诚实地回答投资人的质疑，千万不要不懂装懂，乱套概念。

说到这里，我其实蛮佩服68岁的“老干妈”创始人陶华碧，就靠一瓶老干妈，做了几十年，身价70亿元，她才是中国最任性的女神！女神没有大数据，不用互联网，照样走向全世界。

如果说创业泡沫期投资人生怕抢不着项目，还能有耐心听创业者的废话，那么资本寒冬中创业者就更要学会说“人话”。

随着创业大潮的兴起，投资人群体的数量迅速增长，整个创投圈也开始出现鱼龙混杂的局面。对创业者来说，最宝贵的是时间，偏偏就有些投资人也开始不说“人话”，很多创业者在融资的时候，最痛苦的是很难从投资人那里得到一个痛快的说法。

对投资机构来说，好项目永远是稀缺的，不少投资人感叹抢项目如同追校花。但有些投资人，他们不感兴趣的项目，也不会明确对你说“不”，因为他们最希望的就是你一直吊在他这棵树上，永远不要去找其他的投资人。

如果创业者不仔细分辨投资人的“黑话”，会误以为自己的项目还有融资的希望，殊不知错过了投资的最佳时机，最后只能独自默默承受一万点伤害，以至于有创业者总结出了一套投资人的“黑话密码本”。

比如“要是我碰到你这个项目，我想都不想就投了”，其真实意思可能是：现在我得想想了！再比如“这是我们重点关注的领域，我们会研究研究，保持联系”，其真实意思可能是：可惜你是重点领域里不重要的那个人。

其实无论对于创业者还是投资人，好好说话，说“人话”，真诚地和对方沟通都是基本的素质，如果总是想要小聪明，最终会搬起石头砸自己的脚。

案例复盘及启示

案例一：未来农业

一个关于未来农业模式的项目。创始人在10分钟的路演时间里，说了很多内容，包含大数据、各种发展模式、供需关系、物流网、营收时间等，PPT（演示文稿）内容很丰富，信息量极大，PPT上密密麻麻地写满了小字体的项目介绍，穿插各种数据网络，有密集恐惧症的人看了都害怕。我极力地试着去理解，然而实在是信息量太大，没有领悟精髓。

我硬着头皮仔细梳理了一下这位创业者的思路。这个项目主要是针对现在的食品安全、农产品的二次污染、农药残留、重金属污染等问题，想打造一个绿色健康产业，倡导绿色健康的生活方式，做一个绿色有机生活服务商。整个项目是运用“互联网+”搭建农业物联网，做成一个智慧生态农业；与社区物业合作，建立社区020体验店，实现从田间到餐桌的绿色健康，实现人人共享。

目前平台上有5000多会员，3万左右的粉丝，线下有20家社区020体验店，实现线上线下的全方位互动。平台上的所有用户都可以去这个有机生态农场体验，从源头体验农耕文化，让用户自发地去了解原生态，促进产品不断优化，从而满足用户需求。

在传统农业中运用“互联网+”打造生态智慧农业的这种模式是很好的，这也是后续的一个发展方向，一方面能够有效地降低人工成

本，加强商业交流；另一方面能够解决用户对于健康农产品的消费需求、安全需求和社交需求。

关于其中的流程简化问题，每一家店的需求量不一样，不同产品的成本不一样，你的营销战略、品牌推广的方案也要相应地调整。

农产品肯定涉及食品安全问题，其核心是怎么去保证安全。物联网、视频监控只是一个形态，重点是内容：在这么多环节里面，这种大批次的频繁检验，能否做得到落地执行是个问题。

从整个项目来看，规划很长远宏大，覆盖面很广，所以我就有些疑问：农业收入真的有那么高吗？怎么确保农业收入来源的可行性？

这个项目有两个核心的问题没有解决：

第一，客户导入口在哪里？做这样一个智慧农业，数据的采集和分析是必不可少的，如何吸引用户，导入数是多少？另外，针对的客户定位是怎么样的？并不是宏观地说一些概念、讲一下未来的战略就可以了，重要的是搞清楚哪些人是产品的客户。

第二，怎样成为一年销售达10亿元的农产品品牌？核心是要看内容，要做好内容，而不是说覆盖多少城市、建立多少社区店、价格如何优惠、上下游产业链如何打通连接就能解决的。

不论这个项目是否可行，创业者都应该学会做减法、抓精髓、讲本质，争取做到一句话就能让所有人都听懂你的项目。

案例二：从B2B，到B2C，又到O2O

曾经遇到这样一个项目，创业者在介绍项目的时候说："我的项目既是B2B（企业对企业商业模式），又是B2C（企业对消费者商业模式），但现在是O2O。"

我当时就特别纳闷，问他为什么现在是O2O？

他说："因为现在大家都做O2O，都说O2O啊，我要不说自己的项目是O2O，投资人都不会看。"

无奈的同时我思考了两个问题：

一是创业者对于B2B、B2C、O2O、VC、PE这些基本的概念真的理解吗？

二是创业者一定要在乎这些所谓的潮流模式吗？坚持做自己，坚定方向，能活下来不就很好吗？

所以创业者真的不要被这些潮流模式所左右，迷失了自己，成功没有捷径，要坚持自己的专业和判断，不能随波逐流。

VC有风险，拿钱须谨慎

干货点评：

不是所有的钱都是“不作恶的善钱”，要找适合自己的VC融资，争取得到除了钱以外的资源支持，而且这种资源必须是你需要的，如果不是你需要的却强塞给你，可能成为累赘甚至反受其害。

在资本寒冬中，创业者融资的难度确实很大，因此很多创业者的思维是管它谁的钱、什么钱，先拿了再说，往往没有意识到其中的风险。

投资人的钱分三种：中性的钱、好的钱、坏的钱。

创业者找到适合自己的投资人当然皆大欢喜，创业者拿了VC中性的钱，项目失败了还可以一边唱着“看成败，人生豪迈，只不过是从头再来”，一边重新找新的项目创业。一旦创业者遇人不淑，“嫁错了人”，可就麻烦了。

如果创业者拿了那些有“特殊背景”的“恶钱”，失败了就不是从头再来那么简单了。有些投资时大方仗义的“土豪们”看起来真的很像天使，但是一旦项目失败、投资款血本无归后，翻脸比翻书还快，虽然他们也真的没认真看过几本书。

也不排除有少数胆大妄为的创业者在融资时就抱着欺骗投资人的目的，拿到钱后转移资金，故意把项目做失败，有些投资人接受不

了，结果开始不断地找创业者要债。

有一些投资人就着“资本寒冬”玩起洗钱的黑金游戏。当然也有个别投资人和“聪明”的创始人合谋起来洗钱分赃。某些心怀叵测的投资人利用“资本寒冬”逼创业者签下种种苛刻的不平等条款，实际上花钱的话语权归投资人，他们来决定怎么花钱，把创始人当成摆在台面上的傀儡。

某著名创业媒体曾报道某创业者遭遇投资人趁火打劫要求洗钱千万，然后就投资，而当创业者“人神交战”一番，走投无路只好无奈照做帮他洗完之后，投资人就出尔反尔地撤资，拍拍屁股走人了，只剩下创业者一个人默默擦屁股。

你能想象当你创业失败身心俱疲时，却突然发现你的“天使”投资人组建了几十人的“追讨”团队“驻扎”在你父母家中，将你的“不诚信行为”对你的父母、兄弟姐妹、朋友们大肆宣扬吗？

所以对于一个成熟清醒的创业者，你要清楚哪个投资人的钱对你有钱以外的附加价值，这很重要。不是所有的钱都是“不作恶的善钱”，要找适合自己的VC融资，争取得到除了钱以外的资源支持，而且这种资源必须是你需要的，如果不是你需要的却强塞给你，可能成为累赘甚至反受其害。

创业江湖上流传着不少关于投资人的段子，也是对投资人圈子种种乱象的一种调侃：

段子一：某位投资人喜欢投女性创业者，常常半夜约女CEO进他房间聊天，后来大部分女CEO会带着老公一起来谈项目。

段子二：某基金内部竞争严重，创业者跟一位副总裁约在咖啡馆里刚聊完，被另外一位副总裁拉住，“你别听刚才我那位同事的话，

她在我们基金里面很没地位，她帮不了你什么……”巴啦啦小魔仙，创业者惊呆了。

段子三：创业者找某位大佬聊项目，聊了半天业务模式，大佬一头雾水，于是创业者开始讲述自己的辛酸史，大佬十分感动，含着眼泪拍拍创业者的肩膀，“小伙子我看好你哦。”

段子四：某土豪大姐连Termsheet（投资条款清单）都看不懂，每次都找人帮她算份额，成功投资了一堆互联网项目，收益还不错。

段子五：“这个项目是李壕投的，我们想跟李壕一起玩”。结果李壕从来不参加董事会，连个微信都没加上。

段子六：几个朋友攒了几千万做天使投资，资金放在带头大哥的账号上，所有人都很关心“你最近和嫂子感情还好吧？”

段子七：某投资人看到一个好项目，力排众议加入团队当起了副总裁（这不是最终结局）……三个月后他离职，拿着差不多的商业计划书和刚刚学来的知识，找老东家要了一笔很大的投资。

虽然大多数投资人是好的，但是创业者拿钱时对投资人也做个尽职调查吧，毕竟VC有风险，拿钱须谨慎。

创业充电站之“暗黑VC十宗罪”

剽窃商业机密

制造泡沫，扼杀行业

不择手段抢项目

投资有害社会的项目

拖死创业者

抢班夺权，把创始人踢出局

控制所投公司，收购不良资产

捞取个人利益，向创业者要好处

投资协议陷阱，要求对赌、优先清算权等

骗取制作费、评估费等

故事无边界，操守有底线

干货点评：

创业者，应该存在敬畏之心，尊重投资人，尊重你的项目，尊重你做的这个行业，尊重市场规律，任何试图蒙混过关的把戏，都将在有一天大白于天下，爬得越高，摔得越惨。

创业者可以故事营销、大佬背书，但不可浮夸；可以竞争，但不可游戏；要有一种狼性竞争的意识；处在这浮躁的创投圈，要懂得静心坚守，甘于寂寞，一个人只有在独处的时候才能成为自己；要学会自力更生，艰苦创业。

这一切都得有序。这个有序是指创业者要尊重和遵守行业规则，正所谓“创业无边界，操守有底线”。创业者要心存敬畏，尊重投资人、尊重你的项目、尊重你做的这个行业、尊重市场规律，否则爬得越高，摔得越惨。

现在很多人创业都在拿大数据说事，我说：创业，别拿数据说事儿！创业是一生的事情，而不仅仅是一份简单的工作。

很久以前我们做商业地产的时候就已经研究过大数据：在做地产营销的时候就会积累前后两年的客户数据，分析这些数据背后的意义。当我们发现山西、内蒙古这些能源省份的客户居多，需求量更大，我们的销售员就长期驻在这些地方，就近与客户沟通。

美国沃尔玛超市很多年前就发现婴儿尿不湿和啤酒搭配起来卖销量会更大，因为在美国或者欧洲国家，很多时候都是父亲来带孩子，那么在父亲去超市买尿不湿的时候，往往会顺便买啤酒，因此尿不湿和啤酒的销售量差不多。沃尔玛超市在分析后台数据以后，得出尿不湿与啤酒搭配的营销方式。

这就是大数据啊，很早就有了，并不是说现在互联网时代大家都在谈论的就是大数据，只要是戴着大数据的光环就觉得很神圣。大家对于大数据的理解太片面，很多人盲目地跟风去做大数据。

在创投圈闹得风雨满城的“一亩田罗生门事件”就是典型的为了大数据而大数据，从刚开始的备受资本青睐，到遭受大众质疑，最后曝出刷单作假、获取数据、购买信息、辞退员工等负面消息，处在舆论的风口浪尖。

之前有一个做房地产的朋友，再见面时发现名片换了，做得很漂亮，上面也写着什么创业创新、大数据。他跟我说，现在不写上这些创新词语，就没人搭理，显得跟不上潮流。

盲目讨论020、大数据有什么意义呢？

酷炫狂拽的不羁少年、90后创业者余佳文2016年说要拿出1亿元给员工分红，但说到并没有做到，最后发了一个认长微博。我要是投资人肯定不会投他，并不是因为他不优秀，也不是因为炒作，而是因为这种不尊重和浮夸游戏感。

你说拿出1亿元给员工分红，这1亿元是赚来的吗？这是投资人的钱，并不是说你现在融了一个亿，这一个亿就是你赚的钱了，可以随意挥霍，外出去旅游、豪车、大餐，不是！这是投资人和投资机构的钱，是用来支撑项目发展的。

创业者在创业过程中本来就是一个摸索的过程，摸着石头过河，市场和投资人都允许你试错，不断修正路线。当然，这样一个试错过程最好是螺旋式的试错，在同样一个地方老是犯错，这是不允许的。但是心不能错，路不能走歪，投资人并不是所谓的“钱多人傻你速来”！

创业不是让你快速成功的天梯，怎么可能一蹴而就。在投资前老实做人，表现优秀，碰巧打动了投资人，找到钱了，事后呢，怎么办？投资人的钱不是用来打水漂的，创业者应该有契约精神，应该诚信，创业更是一场信誉的修炼！

我一直坚信的是创业者应该自力更生，艰苦创业。创业者要甘于寂寞，自己做好分内事，走好脚下路，本着资源互补、性格互补、经验互补的原则，引入有经验有战略的合伙人，然后好好地打磨自己的项目。

创业是一场狼性的修行，在狼性创业中成长，在成长中狼性创业！我们不要以最坏的恶意揣测生活中的每一个人，但我们要坚定地做自己。创业是一个真金火炼的过程，任何杂质都将接受炙火高温的考验！

案例复盘及启示

案例：智能装备+大数据足球

一个互联网大公司出来的创业团队，因为大家对于足球的热爱，喜欢踢球，就做了一个智能装备+大数据的足球创业项目。

项目连接踢球者与周边资源并进行延伸服务，目前除了中国台湾和澳门，其他地区都已经收录有用户，包含了差不多6000支球队，并

且把用户和市场分为3个圈层，分别是精英专业球员、业余球员和球迷。

项目主要包含两方面的功能：一方面是支持实际的管理，带有一些功能性的内容；另一方面就是对于球员精神层面的认可，球员全年踢球的数据记录都很完备，作为一个业余球员，也能让自己的踢球状态有迹可循，体现了自己的价值。

项目现阶段重点关注的是体育赛事和体育活动，包含一些赛事的管理、线上线下的推广、数据的积累、大数据的分析匹配、举办专业化的赛事等。为了丰富整个体育链条上下游的内容，项目规划不仅可以发起体育赛事，还可以针对团队组织一些培训、赛事服装、赛事装备、摄像、数据采集、裁判、餐饮、保险等延伸服务。

整个项目挺不错，方向也很好。这个创业项目做好了可以减轻赛事管理的压力，包括比赛信息的通知、数据的记录、照片、影像平台等；对球员来说也更便捷，可以帮助球员实现一键报名。

我觉得还有几方面的问题需要梳理清楚：

第一，怎么吸引用户在众多的竞争对手中选择自己的平台呢？

第二，做业余球队的业务，这里面的用户黏性强吗？6000支球队里面，肯定会存在一些球员的流动，怎么看待和把握这种流动性呢？如果某些业余球队的组织比较松散，会不会有部分球员变成僵尸粉，对于这里面的用户活跃度、用户频次和需求的变化是怎么考虑的？

第三，足球是一种带有天然社交属性的运动。这个项目与专业球员之间的具体合作方式是怎样的？

我建议早期的时候还是应该引入专业的教练或者足球运动员。这样一方面能够推动和吸引更多的人加入，另一方面可以带动业余圈层

球员与专业球员、专业赛事的连接，这样整个圈层之间的黏性就会增强，而且内部的活跃度和交流会加强。

另外，我觉得应该做一个标准化的东西、建立一套标准化的体系，比如针对业余球员、球迷做一个“大众点评系统”，每个人踢球的数据、活动信息、过往记录、评价体系都在里面，这样就形成了一个圈子文化，而且整个用户的层次都会提高。

可以在实现专业化以后，设定一个门槛，类似于做一个地区前1000名业余踢球者的排名，那样大家都想挤入前1000名；或者是设计几个频道，玩出门槛、玩出层次，调动大家的积极性和参与度。

项目如果没有定位的话，一切商业模式都是假的，没有品牌，别人不会来找你，前期怎么导入数据、后期怎么延伸服务、怎么融资烧钱都是空谈，没有价值。

总拿估值说事就是心虚

干货点评：

没有创业硬实力的估值只是虚胖，手里握有真刀真枪的武器才是关键。创业者手里没有王牌武器，嘴里却总拿估值说事就是心虚。

估值是什么？实际上就是市盈率的概念。一个企业的利润，乘以市盈率就是市值。有的创业者天天讲估值，就好像股市泡沫，其实就是估值过高，所以不要把估值天天挂在嘴边。

举个例子，我此前尝试了一个估值几亿元的生鲜O2O公司，送来四样水果，三样没法吃，估值再高又能怎样？这个公司并没有做好内容，而估值的核心恰恰是内容、是利润、是未来能给用户带来什么价值。这些东西都没能解决，只有一个估值挂在空中，最后一定会摔得很惨。

当前对创业的认识存在很大一个误区，就是创业者认为只要是创业，起步就应该拿投资。投资人其实更看重自己真金白银投入的创业者，对创业者的评价高，给予的项目估值也更高，因为这表明创业者有信心和诚意。

现在有个特别不好的现象——虚报融资金额。这个现象正成为创投圈公开的潜规则：人民币变美元，对外公布的融资金额是实际额乘

以3倍、5倍，甚至乘以10倍的都大有人在，而把根据业绩情况分阶段到位的投资变成一次性融资的更是大有人在。

在这种浮夸的风气中，不但创业者裹挟其中，投资人也身不由己，无力自拔。很多投资人即便看到自己投资的公司虚报融资额也沉默不语，因为跳出来说他们说谎这不是打自己脸吗？而且虚报融资额对于企业经营有一定的好处，投资人也希望公司引起关注和估值增高，以便将来顺利找到“接盘侠”。

而创投圈真正的有识之士对这种情况都深恶痛绝。真格基金徐小平便曾发起倡议，抵制创业公司虚报融资。此前有一篇名为《融资打假：14大上市公司虚假融资最多注水5.39亿美元》的文章曾轰动一时。经过该文的扒皮后，我们可以发现众多知名互联网公司都未能免俗。不说谎的融资媒体——“铅笔道”的走红，正是对这个大规模融资造假时代的讽刺。

对于外界而言，要想掌握创业公司融资造假的证据可谓困难重重。目前，越来越多的互联网公司涌向新三板挂牌，由于和以前IPO（首次公开募股）的制度不同，上新三板的时间周期比较短，距离公司前几轮融资的时间可能不到半年，于是，啪啪打脸的情况就迅速暴露在了新三板公司的信息披露里。

其实对融资造假的创业公司而言，这样做并不一定就真的有利，因为估值如果有很大的泡沫，可能下一轮会很吃力，融资压力会非常大。如果竞争对手看到同行的高估值新闻，出于竞争和自保的压力，就会拼了命地想要融到更多的钱，这样的刺激反而有可能给自己树立一个更强大的敌人。

创业者学会低调做人、踏实做事才能闷声发大财。创业不仅拼智商，更拼情商，那些不声不响就把事情搞定的人才是真正的高手，胸有成竹，从不炫耀。

大学生创业，一场游戏一场梦？

干货点评：

大学创业是时尚与游戏，步入社会创业是生存与压力。休学创业一年，就落后时代趋势一大截，用青春的时间来换取所谓的时尚，这样值得吗？学生创业不要低估社会资源的复杂性，有时候1+1并不等于2，可能1+1=11，也可能1+1=1－1。

这是一个“大众创业、万众创新”的时代，也是一个大学生“过剩”、就业艰难的时代，鼓励高校学生利用自身的知识和创新优势自主创业就成为当前一个备受瞩目的课题。

大学生创业一方面可以从整体上缓解社会就业压力，另一方面也可以丰富自己的阅历、弥补自身经验短板。如果把大学生创业只是当作锤炼和磨砺，这是没问题的。但当你把创业做实，需要钱来投资，加入资本运作的时候，就需要承担相应的社会责任，选择就是一种责任。

大学校园时代的创业在有些人看来是跟风追逐的过程，有些大学生觉得我也应该创业，因为这样时尚啊，能给我带来很多的便利。90后创业者、95后创业者、00后创业者，这些符号让一些大学生变得轻飘飘起来，学生在名誉面前有时候是把控不住自己的。

有的学生会被社会上所谓的“风口”感染，想着我也要搞一个惊天动地的项目，找投资人，拿多少钱，上多少节目，多么出名。这一

切都太浮躁了。创业不是一场游戏，如果非得定位成一场游戏，也是一场“死亡”游戏。

有些大学生创业者有很好的想法，也做了一些策划、商业计划书什么的，做得很好，很漂亮，模式、风险规避都写了，看上去就如同一份模板计划书：什么时间天使，什么时间A轮，什么时间要新三板上市，多久拿下多少市场份额，几年成为行业第一，类似这些豪言壮语。

但问题就是想得太美好，没有考虑市场。理想很丰满，现实很骨感。

大学生可以创业，但是要搞清楚创业是一件什么样的事情，首先要有一个认知。大学生终归是一个年轻的群体，这个群体里大家都有自己很多的个性，有人想创业，有人想当明星，有人想做公务员，这都是每个人不同的选择。

从另一个角度来说，单纯的大学生创业是稚嫩的，需要有经验的合伙人，需要资金，需要引导，因为创业是一件很难的事情、超乎普通学业之上的事情。

所以校园创业只是时尚与游戏，社会创业才是生存与压力。大学时代的创业者像是一张没有写字的白宣纸，没有留下印迹，可塑性强，但是很薄，不堪一击；步入社会以后的大学生更像是一张牛皮纸，写了字，画了画，后来自己想用橡皮擦擦掉，但是擦得再干净，还是有印迹，不同的是我们的经历、阅历，经过时间的沉淀，增加了纸张的厚度，能够抵挡和经受更多的考验。

总之，创业是一个挑战，不是一个玩笑。你现在休学创业一年，你就落后时代趋势一大截，你用青春的时间来换取所谓的时尚，这样值得吗？

案例复盘及启示

案例一：校园快递

在某创业大赛中遇到一个校园快递项目。创业者在2014年的时候感受到了互联网创业的浪潮，于是心血来潮，休学创业，找了几个志同道合的小伙伴一起开启了创业之路，也想着自己未来能够成为马云一样的人。

整个项目的团队是蛮高大上的：人大硕士、中科院本科生。高科技人才、休学创业、退学创业，这些字眼无疑让我们相信创业者的热情，但是热情退却之余，我们是否需要再思考一点什么？

项目从校园快递为切入点，团队也开发了App，专门开通快递车班次，想在校园社区形成一个安全便捷的交易环境，让学生没有难办的事，增强人与人之间的交流和信任感，最终是构建一个校园周边1公里以内的电商物流基础，做成一个社区交易模式。

对于这个项目，我认为有三个主要问题：

第一，一个大学生快递没必要搞得这么复杂。

第二，你们的团队这么优秀，你有这样的精力去研究校园快递，为什么不去做点其他更有用的事情，你不觉得这也是一种人力资源的浪费吗？我反对这件事。

第三，大学生时间很多，而且时间很闲散，没必要把快递分分钟送到学生手里。

案例二：外汇投资公司

一个典型的大学生创业项目：三个大学生创业者，通过多种渠道筹集大约5~10万元的资金，想成立一家外汇资本投资公司，做一个小型基金，以满足国内投资需求和推动外汇市场在国内的发展为创业目标。

项目盈利主要是靠筹集的基金进行外汇交易，从交易点差中赢取利润，同时通过帮助投资资本委托者的资金管理获取服务利润。

从团队上来说，年轻人有想法、敢于尝试是好的。虽然三位主创对管理、资本投资和运作感兴趣而且学习了相关知识，但外汇市场水很深，需要足够的实战经验、专业水平和大量资本储备。

从项目本身来说，只是一般的外汇投资项目，没有什么新意，小打小闹可以玩，但真要规模化突破发展是玩不转的。外汇资本行业的复杂性以及背后牵扯的各方面资源关系错综复杂，不是一个没有实战经验的年轻团队所能把控的，资本市场的竞争是极其残酷的。

任何项目和产品都要能解决用户痛点，满足用户需求。然而这一行的用户需求又是繁多的，有一般需求、普通需求、特别需求、高频与低频需求。那么就需要平台对用户需求进行分析判断，是否为普通需求、能否盈利、过往是否有相似案例，提早做流程预案，然后根据客户需求进行个性化定制。

一帮年轻人自己玩转外汇资本市场肯定是很难的，建议在团队配置上引入有实战经验的圈内人士作为合伙人，或者是战略顾问，让团队变得稍微成熟和耐打磨。

其次，在业务方向上，最近互联网金融概念很火，也涌现出了很多优秀的创业公司，例如：91金融超市、趣分期等，未来还会有诸多创新型公司出现。互联网大数据时代，外汇投资方面也必然会出现互

联网金融企业，团队真想做外汇投资的话，可以在“互联网＋外汇”方面考虑。

说了这么多，并不是否定大学生创业、支持社会人士创业，而是想说要正确地引导创业这个风口，不能出现误区和乱象。创业真的不是一场游戏，创业得经受来自各方面的压力，创业是一场生存的挑战！

案例三：众筹平台

一个大学生创业团队做的众筹平台，主要针对大学生创业项目或者是年轻人创业，专注于文化创意产业方面的众筹项目。

首先是在线下搭建一个众筹平台，解决筹集资金的问题。平台在线下提供工商、财务、法务、营销等全产业链的配套服务，最后搭建线下众筹平台体验馆，主要是以咖啡厅的形式开展，用作创业者与投资人、众筹参与者进行交流沟通的场地。

整个项目是想要做到真正帮助一个人踏踏实实地开启创业之路，对好的项目进行众筹投资，然后长期地追踪和后续共同发展。平台目前是扎根于高校，与校方合作，关心大学生创业群体和年轻人创业。

对于一个大学生创业团队做这样一件事，我还是蛮佩服的，想法不错，只是执行机制还存在问题，因为“众筹”是一个很复杂的命题，也是一件复杂的事情，考验很多方面的能力。

主要有三个需要注意的问题：

首先，项目的众筹资金是怎么来的？在源头上有没有一个筛选机制和监管体系？资金众筹过来了，平台在整个链条里面扮演什么样的角色？

其次，在众筹的过程中，对于不同的项目有着不同的方案，传统创业项目和新兴项目的回报率是不一样的，怎么去执行？而且对于一个大学生创业团队来说，这里面有很多创业项目是否能够分析清楚？众筹项目的靠谱度有多少？

再次，从团队成员结构看，得有人会看项目，看完项目以后，如果真的认为项目不错，想要参与众筹，这里面后续的尽职调查工作有没有人来做，尽职调查机制是否切实可行？

总之，众筹平台是一个很长的链条，现在在资源、人才、经验等方面都存在明显的欠缺，我觉得现在想做好所有事情是有难度的。大学生创业者在刚起步的时候都会有一些疑惑，也需要一些简单的创业服务。我的建议是早期把这些服务工作做好做扎实，慢慢发展，不要急于切入后面的众筹投资。

案例四：大学生约会社交项目

参加大学创新创业大赛，遇到一个学生创业团队做的大学生约会社交项目。创业团队为了帮助在校大学生更好地沟通交流，认识更多的学生朋友，就做了一个大学生校园社交App，实名制社交，验证身份证信息。

这个项目希望解决现在大部分社交App信息不真实缺乏信任度的问题，同时用户安全性有保证，社交成功率还比较高。

目前的盈利方式主要是通过广告、商家、用户三个方面来盈利，针对学生群体的广告客户可以投放广告，商家吸引学生，进行导流，用户在平台上进行社交。

其实对于这个项目，我是不怎么看好的，因为现在市场上做社交的网站和App都太多，先行者在资源、市场、用户占有上都有优势，你

再想异军突起，融到钱是很难的。做一个社交类的项目，最重要的是怎么能吸引更多的用户参与到社交平台上来。

大家愿意社交，一方面是在平台上能够提升自我素质，学到东西；另一方面是在平台上信息真实度高、社交成功率高、社交体验好。现在能够很好地做到这两点的社交项目很少，作为一个大学生创业团队，是否有足够的优势和能力去占有甚至颠覆这个市场资源？

从产品本身来说，实名制认证的目的是什么，能够解决什么问题？而且怎么去判断这个用户信息的真实性？前几年很火热的校内人人网，也是实名制，校友、朋友一起社交，现在也不怎么火了，你觉得自己现在的产品特点和功能比人人网做得更完善吗？

社交平台怎么样去带动用户，保持用户活跃度？作为一个新平台，得设计各种好玩的活动来带动用户的社交热度，要对前期参与的种子用户进行调研，获取学生用户对产品的反馈和感受。最后，我觉得项目在盈利模式上需要调整，现在的这三点盈利方式都太单一，没有特色，很容易被竞争对手玩死。

第3课
成功的支点：把投资人按在墙上

资本寒冬，创业者不强壮，谁会投钱给你？因此创业者要有肌肉才是最重要的。创业者不要做围着投资人的奴才，也不要依赖投资人，投资人只是你的锦上添花，创业者才是自己的雪中送炭。

真正的好猎人只在冬天捕猎

干货点评：

大部分投资人是坐在火炉旁边的，只有真正的猎人、真正的投资人，才会去大雪里寻找自己的目标，寻找自己喜欢的创业者。

我高中时特别喜欢的一首歌叫《大约在冬季》。冬季会让人产生很多遐想，让人感觉悠远、舒服，我特别喜欢冬天。对资本来讲，冬天也是一个非常好的季节。

当冬天到来的时候，大雪纷飞，真正有狼性的创业者才会出来找食物。他们会用团队的方式，用最强的狼性，寻找自己最喜欢的市场、最喜欢的肉食。这样的创业者才是投资人希望看到的。

同样，资本寒冬也是投资人的福音。因为只有这个时候才会有遍地的黄金，容易看到非常好的项目，而这些项目在泡沫时期是不太容易看得到的。狼会选择在冬天捕食，好的猎人也会在冬天打猎。

股票什么时候买？最差的时候。项目什么时候买？对资金充裕的投资人来说，冬天来了，捕猎的时候也就到了，卖方市场终于变回了买方市场，他们集中资本，精挑细选，加大筹码，许多投资人一边嘴上说着冬天，一边心里偷着高兴。

在全球经济乏力、中国经济增速放缓的大环境下，资本大多会放慢脚步，不会在O2O等领域持续烧钱，转而追求成功率。但不可否认的

是，这次所谓的资本寒冬加速了创业项目的去伪存真，让大家看到了最后谁在裸泳。

更重要的是寒冬也加速了资本圈的新陈代谢，未来两年，将会是投资界的洗牌年。那些在“泡沫期”乱投一气的小机构将加速出局，而真正有眼光、不浮躁的投资机构将迅速崛起。今年春节以来已经有一些资本加大了对优秀企业的投资力度，投资额过千万美元的案例不断出现，所以未来两年投资机构和创业者两个圈子的马太效应都将更加明显。

当然，资本寒冬中投资人对项目的要求也更高，更挑剔。在这种情况下，创业者们在商业模式上也要突破创新，有的时候，悖于常理的模式才更有价值。很多创业者依然在依赖传统资源进行创业，但其实传统资源不是商业模式的痛点，未来要想做大，这种依靠传统资源的模式是完全错误的，需要调整思维，调整模式，市场化。

在这里我对投资人也有一些建议：一个投资人应该做什么？做理性的投资，引导创业者往脚踏实地、自力更生的方向发展，而不是哄着你的创业者贴上大数据、020、分享经济、“互联网+”等标签，这些东西在马云创业的时候就有了。创业的根本目的是让项目盈利，而不是制造数据让创业者虚胖。

所以为什么有些人总讲数据，就是因为他没有利润，那就只能用数据来表示他很成功。真正好的创业者应该是把市场做好、利润做大，毕竟大部分不赚钱的商业模式都是“耍流氓”。

案例复盘及启示

案例一：智能家居

衣食住行，每个人都需要有一个住的地方，需要一个家，那么与住相关的创新，除了Airbnb（全球旅行房屋租赁网站）这种共享经济模式创新，再具体一点的就是智能家居创新了。

我见到一位来自成都的做智能家居系列产品的创业团队。这个团队的核心技术成员由业内专业人士组成，他们在物联网、智能家居传统领域、跨区域设备管理、动态设备交互等方面都有丰富经验。

这个智能家居系统主要是用计算机技术、网络通信技术、综合布线技术，将与家居生活有关的各种子系统有序地结合在一起，利用手机、平板电脑等移动设备远程控制家居系统，把手机变成全家的智能遥控器，管理家庭电器设备，从而实现双向控制，平台将保证数据更加全面准确地反馈收集。

系统功能主要包括智能环境、门窗控制、智能安防、智能照明、家电控制、智能影院等；目标是促进楼盘的销售，提升开发商的品质，为广大住户提供一个绿色环保的居住环境，让房地产商具备明显的差异化优势。项目目前主要是在成都、包头进行试点推广。

首先，创业者选择的这个领域很好，方向没错，智能家居领域肯定是未来发展的大方向。但是我感觉这个摊子是不是前期铺得有点大了？而且现在智能家居领域的市场竞争已经是白热化了。

面对这些老牌的强劲竞争对手，他们起步早，各方面资源都有优势，我觉得应先调研了解已有竞品的情况，找准差异化，不要在这么白热的市场中胡乱突围，不然会死得很快。

在现有成都、包头的前期实践中，选择你的客户使用以后对你的产品反馈是什么？大家对于产品的满意度怎么样？用户更关注哪些点？这些你都应该有一个数据反馈。

目前项目是靠现有的一些传统资源进行扩张，这种扩张模式是不可复制的，在成都、包头可以运用资源关系打入市场，但是在其他地区你怎么办呢？前期的确可以靠资源导入用户数据，让整个项目先动起来，活下来，但必须有一个后期的规划。

案例二：服装设计师孵化器

最近见了一个很有意思的创业者，创始人一直在医疗IT（信息技术）界做技术，女朋友是服装设计师，对服装很有感觉。有才华的设计师不想屈服于商业利益，所以他的女朋友想自己创业，于是他决定自己兼职孵化女朋友创业，帮助孵化设计师去把自己的设计理念用商业思维表现出来。

很多时候，独立设计师在产品营销、管理店面、招聘、市场运营、战略方面都比较弱，所以现在这个创业者就想自己找一些合伙人来专职创业，想打造一个服装设计师孵化器，培养孵化独立设计师，既能创造现金流，也打造出一款极致的产品。

总的来说，这个创业过程让我觉得挺有意思的。创业者在孵化自己女朋友创业，就说明创业者是研究了解这个行业的，创业者知道这个过程中哪些地方很难，会出现什么问题。

如果创业者对待所有参与项目的独立设计师都像对待女朋友那样用心和专注，我想肯定也会成功的。

在营销方面，要搞清楚自己的定位是什么，到底是孵化培养独立设计师，还是做一个商业思维的服装品牌，明确定位，做出自己的特色定位，体现出核心竞争力。我的观点，早期还是选择孵化几个企业就可以了，先赚钱，活下去，后期再寻求其他的发展。

互联网时代创业的核心就是解决信息不对称的问题，解决服务的极致化问题，最后解决用户服务体验的舒适度问题。如果做得太过，也是不好的，比如说某些020、到家服务，什么都送到家，有时候反而失去了服务的体验。

这一点从“双11”电商大战就能看出来。“双11”整个的营销过程中，内容已经发生了改变，消费者变得更加理性，更加注重品质，更看重商家的信用。现在已经是一个拼服务、拼价值的时代，不再是打价格战的时代，廉价的战略不再好用，宁可低利润，也要构建信用体系，用品质和信用抓住消费者。

因为你是做服装定制的，又是独立设计师，其中都是一些个性化的存在，肯定涉及一些数据的采集和分析。男士、女士、不同年龄段的人服装风格也不一样，你是不是要做出一个数据模型，简单地分析一下市场情况？

当然，在做数据模型的时候，要简单化，体现重点，数据不求大而全，但是要考虑消费者特定场景，要场景化、应用化，合理地分析数据，设置数据权重。

在垂直做产品的时候，要学会升级突破，不断地更新迭代。因为你做的是一款产品，你永远守着自己的产品不更新是不行的，会让用户反感的，没有让用户感受到你的产品在进步，这样只会不进则退。

中国即将进入时尚行业时代，这是一个创业+服装+时尚的时代，消费上也会回归中产阶级的时尚、理性消费。创业者们在商业模式上也要突破创新，有的时候，悖于常理的模式才更有价值。因此创业者可以专注垂直于某一特定人群的服装，比如垂直于创业者的服装，做反季节的服装销售，打造中国第一创业服装品牌。

案例三：晚会服装租赁

分享经济时代，全民参与，剩余资源、有效想法都可以拿来分享，人与人之间发生更多的连接。

我见过一位女性创业者，她之前在会计事务所工作，经常参加一些商务酒会、公司年会，需要准备礼服裙子。这些场合的衣服市面上的选择是非常有限的，在这些有限的选择中服装的价位又非常高。因此她想做点什么，解决这些问题。

她做了一个晚会服装租赁的平台，自己先购买一些礼服裙子，专门针对大中型城市的小白领、大学生、留学生群体，聚焦在中产阶级的女性群体。

项目采取按次出租、负责干洗和配送服务的商业模式，让每个女生都穿上精致美丽的裙子。目前产品在微信公众平台上线，iOS的前端已经完成，还没有上线。

但我觉得这不是分享经济的模式，因为你平台上的裙子衣服都是事先购买的，分享经济模式应该是把别人的衣服拿出来让更多的人租赁分享，自己购买衣服的方式不是轻资产运营，没有发挥平台的作用。

创业者可以在后期把别人的衣服加到自己的平台上，这样会做得更大，元素丰富，而且轻资产。单纯把自己的东西拿出来出租，这不是一个可持续的模式。

当然，把时尚、分享经济和垂直用户需求这些点结合起来，这个思路是非常好的。现在中国已经进入了中产阶级消费升级时代，把好的衣服、好的东西拿出来出租分享，很多人都有这种需求，可以深挖的点很多。创业项目应该有特点，不能光租衣服，别人为什么要来你的平台租衣服？要给别人提供一个时尚搭配方案，用户在你的平台上租的不是衣服，享受的是时尚和美丽。

如此，用户会更喜欢找你，用户黏性就会增强。用户找你是因为方便，你不要单一做产品，而是要提高产品的附加值和性价比。

前期是对用户提供租赁和时尚搭配服务，后期可能会延伸出一些深度用户购买衣服的需求。因此，这个项目的平台一方面是让更多人加入，另一方面是做出特点，延伸服务，这样整个模式才会更有价值！

为什么你敲不开投资人的门？

干货点评：

创业是自己的事，没投资人也得创业，如果你没有勇气走出第一步，你永远也无法突破自己的“心魔”。

不管时代如何变迁，投资人、创业服务者永远都会在门口等着创业者。但是创业者需要知道怎样推开这扇门、推开门怎么做，所以创业是创业者的事儿，不是投资人的事儿，创业者必须踏踏实实把事儿做好。

真正的创业者要敢于把所有的身家都押上，只有破釜沉舟，才能够成功。有些创业者瞻前顾后，总是希望融到第一笔钱再“下水”，如果你没有勇气走出第一步，你永远也无法突破自己的“心魔”。特别要提醒很多创业者：创业是自己的事儿，没投资人也得创业。

创业者在与投资人交流的时候要谦虚，有的明星创业者被媒体追捧，自我膨胀的像泡了一个星期的胖大海：非一线机构不见，二线机构非合伙人级不见，三四线合伙人带你爹来也不见。

有些创业者总是试图说服投资人，其实不用非得让投资人服从你的观点，你可以告诉投资人应该怎么做。如果双方的交流始终在对抗，投资人肯定不会投你，你不要去战胜投资人，而应该去打动他，让投资人随着你走，跟着你的思维走，引导投资人。投资人不是用来战胜的，而是用来打动的！

对于融资的时间点问题，创业者也需要特别注意，如果创业者的项目还没打磨成熟，只停留在概念层面，没有把它真正付诸实施，那是远远不够的。如果已经根据概念做出了产品雏形，甚至已经有了一定数量的天使用户和收入，那这个时候创业者就可以和投资人讲产品的成熟度、用户的规模、收入预期等。

如果创业者自己投入的资本足以支撑项目产生更多的用户、更多的收入，融资就有很大的可挑选余地，可以尝试着接触一些不同类型的投资人。但是你不要一上来就大范围地去跑融资，因为融资的时点越早，估值越低，如果项目运转几个月后数据越来越好，那相应的估值也会拉升。

除此之外，创业者要自信，对于自己创业的领域一定要专业，甚至要比投资人更懂自己所在的行业。如果不是真的对所处行业的客户、对手和风险有清醒的认识，是不太可能让对这个行业感兴趣的投资人投你的。

对于一个成熟清醒的创业者，你要清楚哪个投资人的钱对你有金钱以外的附加价值，这很重要。不是所有的钱都是“不作恶的善钱”，要找适合自己的VC融资，争取得到除了钱以外的资源支持。

不可否认，资本寒冬确实让整个创业市场融资收紧。创业者在这个时期，尤其需要把握创业的节奏和融资的方式。

创业者在找投资时，不能只认钱不认人，寒冬也需理性衡量。有两个衡量点：资源匹配和周期匹配。资源匹配很好理解，那什么是周期匹配呢？

周期匹配就是创业周期与投资周期应该尽量同步，只有这样，才能将双方的利益最大化。一定要找和项目资源、周期都相匹配的投资人，这样双方才能合作好，才能把双方的利益最大化。

创业者企业的发展过程，不论是财税，还是人事、法务的发展，都是伴随企业成长的，这里面有一个实业发展的周期，或者是创业者的创业周期；相对应的，创业者会找融资，那么投资人也有一个投资周期。

投资人主要角色是“资本家”，不是创业家。资本有资本的规律，创业有创业的周期。创业是实业，而投资是资本，讲究回报率。一般来讲，投资的目的都是尽快地退出创业项目，从而实现盈利，但这和创业项目的周期是不匹配的。

资本是现实和残酷的，因此投资人的钱投出来肯定是希望尽快盈收。这里面有一个资本节奏，但是投资人不能用资本节奏来看待创业者实业的节奏。

对于投资人来说，资本周期可能是一年，创业者的创业周期是三年，这二者的节奏是不一致的。创业周期是大于资本周期的，创业者在选择投资人的时候也要选择与自身创业周期大致同步的投资人，这样更利于创业者个人和项目的成长与发展。投资人与创业者的发展周期要尽量同步，不能拔苗助长。

创业充电站之“创业者易犯十错”

创新工场董事长兼CEO李开复提醒创业者易犯“十错”：

• 第一错：侥幸心态。创业者堵投资人的门、向投资人群发电子邮件，认为投资人看到邮件就会投资。其实没有这么简单，投资人每天要看数以百计的商业计划书，然后再筛选并做深入调查，不可能让你“侥幸”获胜。

• 第二错：拍脑子想点子。不要认为拍脑子想出的点子就会拿到投资，好点子不值钱。

• 第三错：想问题没有深度。创业者很浮躁，有个点子，马上就写商业计划书、找投资；但见了面，几个问题下来，创业者就被问倒了。

• 第四错：堆叠商业模式。有的创业者喜欢把一系列的“流行商业模式元素”做堆叠，但事实上这让投资人很倒胃口。

• 第五错：伪需求。创业者喜欢把周边人群的需求放大。例如“我老婆有这个需求，我朋友有这个需求”。但这些需求是伪需求，不是创业者从真正用户那里问来的。

• 第六错：过分偏执。极个别创业者为得到投资，以“我得了绝症，你不来看我，我就不活了”这样的偏执话语威胁。这样的情况，就算投资人来见你，但最终还是要看项目。

• 第七错：低估创业难度。创业难，难于上青天。今天即使你得到李开复的投资，进入创新工场孵化，要想成为腾讯、阿里巴巴这样的企业的概率还不及千分之一。

• 第八错：故作神秘。创业者把点子当商业机密，与投资人谈条件：“先给钱再说点子”。要知道，创业者是靠执行获胜，不是靠秘密的点子。

• 第九错：不诚信。创业者“盗窃”他人项目的知识产权。

• 第十错：描述不清晰，讲话没重点。投资人希望创业者能用一句话概述项目情况、用户、市场和团队特色，不要浪费彼此时间。

什么样的痛点最值钱？

干货点评：

痛点跟什么结合才更值钱？痛点是要跟社会中重要的事情结合才更值钱，比如说老年人的孤独问题、蓝领工人的尊严问题。如果你能通过商业模式解决这些问题、提升整个社会价值，你的痛点才最有价值！

创业，做一些解决社会重大问题的事情，这才是真正的解决用户痛点。创业者应该人尽其用，做一些对社会、对未来有意义的事情，不要老弄一些如送水果的创业，从东边送到西边，一帮科学人才围绕怎么送快递去创业，从内心来说，我是反感这种创业的。

一个科学家去研究快递，这个方向就是错的，我不认为这种模式就是好的，表面上看是在提高效率，但是过度的提高效率是无效的。

有的时候，我们创业是因为情怀、因为理想；有的时候，我们的创业项目本身就需要那么一点儿情怀。

所以，我们要思考痛点跟什么结合才更值钱？

以老年人的需求为例，如今加速步入老龄化社会的中国，正在孕育着诱人的养老“蛋糕”。快速老龄化为养老产业的发展开辟了无比广阔的市场，权威数据统计，2010年我国老年人口消费规模已达到1万亿元左右，但是专门为老年人提供的产品和服务只有3000亿元。

2013年，中国的老年人养老消费规模达到3万亿元。据预测，2030年养老金支出将达到24.5万亿元，2050年达到148万亿元，分别占届时GDP的6.7%和9.2%。2011年，中国财政支持基本养老的资金3277亿元，2050年将增长到24万亿元，增长73倍。

这些数字说明针对老年人的“互联网+健康”养老大产业具有十分巨大的潜力。创业者如果能抓住这个历史机遇，踏踏实实沉下心来，关心老年人、爱护老年人，找到老年人的真正痛点，通过提供高品质的产品和服务来满足老年人的需求，不但可以实现自身的创业价值，更能为中国社会的发展产生巨大的社会效益。

所以真正有格局的创业者要有足够大的梦想，要知道这件事情在未来社会一定会有影响力，才值得做。当然，梦想可以足够大，但切口尽量足够小。

案例复盘及启示

案例一：抖动字迹识别设备

这是一个针对帕金森、左脑受损、震颤、脊柱受损等带有抖动问题的患者使用的智能设备，帮助他们识别抖动字迹，在这个过程中也能获取患者数据，更好地用于疾病分析。

我对于这个项目最大的疑问就是每个人的抖动方式都是不一样的，你的算法怎么去识别不同人的抖动，从而对应出正确的字。怎么保证识别震颤抖动字迹的准确率？

现在项目采集的样本数据还比较少，样本还不能说明问题，需要大量、大范围地采集目标群体的数据，然后再把东西做出来。

这个项目的思路非常好，核心不仅仅是解决老年人抖动问题，还有老年人说话困难、视力减弱、听力不好等问题。如果这些有关老年人的问题我们能够通过智能设备解决的话，当然不是简单地戴个手环、测测血压，而是做真正有意义的事情。这样的项目一定是有广阔发展前景的。我们每个人都会老的，需要这种老年关怀。

这个项目的模式前期是不准备赚钱的，让更多的患者、老年人能够使用这种产品，后续再去靠一些指环、智能设备的销售实现一些盈利，同时采集的一些数据对于医疗机构、保险公司会有一些帮助作用。

这个模式如果做成功了，理论上应该是一个免费模式，是一个公益项目，所以这个模式的核心是怎么去盈利。你应该打开思路，考虑到老年人的生活场景、特定的消费场景，垂直细分地针对不同老人营销。当你的客户群不断变大了，这种商业模式就变成了一种生意。

这种减轻痛苦、关怀老人的项目是一种很有情怀的事情，虽然商业模式现在不好，但是方向是很好的，一个创业最重要的是方向。

案例二：关注自闭症孩子项目

一个关注自闭症孩子的项目，要用互联网的方法来给这个行业相关的从业人员包括老师、机构、医生、自闭症孩子、家长搭建一个平台，提供一个自闭症孩子的专业测评、发展评估，让孩子和家长更方便地找到靠谱的机构和老师。同时，平台在线下也培训老师，发放上岗资格证。

平台根据孩子的测评情况，提供相应的个体训练计划，给老师和家长一些相应建议，以更好地照顾孩子。平台上问答交流，相互分享经验。目前，这个项目也得到了很多知名院校、机构的支持和合作。

我想问创始人一个问题，关怀培训最终是家长更重要，还是老师更重要？我觉得对于自闭症培训这件事儿，可以更注重培训家长。自闭症的核心还是家长，要家长来做这件事才能更好地解决。

培养老师的爱心难度很大，因为有很多老师选择这个职业是被迫的，并非自己打心里喜欢。在这种情况下，这个模式还能不能往下延续？我认为最理想的方式就是以培训家长为主，以老师教育为辅，共同关注自闭症孩子的成长。

创始人讲的过程中，很多的数据比较理性，讲到最后说了一点儿充满情怀的东西。这个项目的核心是可以掺杂一点儿情怀的，假如我是投资人的话，我更希望早期能够看到创始人对自闭症的理解。

我作为一个投资人，如果我准备投你的项目，我肯定要看到你有这方面的情怀，如果你没有，我认为你不是一个很好的创业者。而创始人现在的路演过程中更多的是在突出自己跟媒体、跟领导的关系。

其实作为商人、作为创业者来讲，创始人的思路还是比较清晰的，这个项目也还是很优秀的，但我的建议是：在这个项目上，情怀是最重要的，把爱心贯串在里面，忽略掉后面的媒体报道。

案例三：养老产业

一个创业者，是做有关养老产业的项目，主要是想关怀老年人的生活。

中国目前各个地区的老年人生活形态、生活需求是怎样的？很多社区里面白天是以老年人为主，老年人在75岁以前还能在社区里面生活，但是75岁以后的老年人需要更多的关爱，需要更多精神上的理解和关怀。

老年人需要交流和沟通，需要倾诉和倾听，这是目前养老产业发展的核心问题。

从方向上来说，养老实际上是一个重要的产业，这是一个能够解决社会真正问题的项目。所以说一个好的商业模式，包括现在的投资所关注的，严格来说，跟经济社会关联度很大的形态，才是投资最重要的点。

当然，投资的属性是资本，资本的属性是逐利的。

就这个项目来说，现在要建一个示范点的思路是没有问题的，关键是看怎么开花。如果用1500万元去建房子，再做养老基地，这是有问题的，一方面是总资产模式，另一方面是周期比较长，风险比较大。

早期来看，投资人没有看到创始人对养老行业的经验，没有深刻的理解，而且团队竞争力也不强，拿什么给投资人以信心？

对于这个项目，我的建议是：

第一，做一个示范基地是可以的，但是得看采取什么方式。首先要找一个人口相对较多、老龄化现象比较明显的地区，采取轻资产合作或者租赁的方式进行运营。

第一个示范点的目的不是为了赚钱，要尝试形成一个“样板间”，专属于你的商业样板间，从中对老年人和养老产业产生一些体会。这是一个非常重要的过程，如果没有这个过程，那么未来的复制和商业投资是不可能出现的。这个项目重点是把自己的模式想清楚，核心在于服务，不在建房子上，主要还是房子的功能和里面填充的内容。

第二，创始人可以到日本和亚洲其他国家去看看，了解一下别的国家养老产业的发展，看看他们是在哪些方面对老年人进行关爱的，中国在养老产业方面起步比较晚。

第三，未来的复制和智能化管理问题。这个理论上是可以的，但是有两个问题，一个是老年人不习惯而且不喜欢用App；另一个，老年人发生突发情况，来不及处理的时候怎么办？光靠这样一个App是不能解决问题的。这两个问题是需要考虑的。

第四，到底是一个什么样的商业模式？是半公益的商业模式，还是纯公益的商业模式？老年人的事业至少是半公益性质的，可以维持运营，活下来就行。如果没有情怀，没有关爱，光想赚钱，这件事情就不好做了，而且没有价值。

第五，可以开一些有关于老年人的课程。老年人也需要上课交流，人永远都怀念年轻时上课的那段时光。老年人的大学课程特别有潜力，特别是念书少的老年人，更有这方面的需求，这是一种精神方面的关怀。

人都是会进入老年阶段的，你我都一样。老年人很孤独，需要关爱，我也希望我的老年生活是充满关怀的，投资人也是。唯一能打败投资人的绝对不是商业模式，而是这种情怀和伟大、有价值的东西。

案例四：针对妈妈群体的普惠金融

这个创业团队针对的是妈妈群体，想做一个垂直细分的普惠金融服务平台。创业者之前在银行和保险行业工作，有着多年的高管经验。

项目从资金理财端针对妈妈群体的财务需求，引进保险、银行、基金、信托、P2P（个人对个人小额借贷交易）平台的金融产品，从资

产端针对妈妈群体的融资需求，提供一些更简单便捷的贷款产品，帮助不同的目标人群挑选相应的理财套餐，提供辅助服务功能和投资理财规划。

在实施过程中，只要妈妈提供一个孩子的出生证明，经过信用核查以后就能给她一定额度的信用贷款。平台强调风险控制，注重用户之间的互动交流，后续会做垂直亲子旅游平台、金融板块，最终回归慈善公益，打造一个包含社交、教育、培训、健康的多功能综合服务生态圈。

从现在市场上的竞争来看，脱离妈妈群体这条主线，也有很多的服务机构在针对不同的群体做这些内容。实际上没有你这个群体主线，也有很多优惠服务、定制服务。

那针对妈妈系列有什么特殊的优势？现有的这些内容只是简单的罗列和堆砌，然后用妈妈这条线串起来，把内容打包放在妈妈平台上，但是并没有对妈妈本身这个群体做出诠释。

把出生证明作为一个条件，这只是一个门槛和流量入口，但是这个门槛有没有价值，是不是切实有效，这个问题是有待考虑的。

要考虑后续客户怎么去落地的事情，比如说现在有一个来北京务工的妈妈，她想开一个煎饼摊，工商注册、城管卫生方面是不是能都办下来，如果办不下来，你会不会提供贷款，这都是一个具体落地执行的事情。你要从客户的想法去满足客户需求。

说一个不恰当的例子，如果是外地进城务工的妈妈，她们在信用考核指标上的情况就不一样。不能说你是妈妈，就会给钱，这种理念是错误的，这种模式是有问题的。

针对妈妈群体做这样一件事儿，概念很好，但这只是一个形式。这也没问题，事情挺好，但这个群体与其他群体相比有什么深刻区别的地方呢？

模式的核心在于考核条件上，不在于人群对象，不在于出生证明，而在于本质是什么，接下来怎么做，后续的内容是什么。

在妈妈这个群体做一系列垂直的产品，这是可以的，但要关注妈妈群体本身的需求，发现妈妈与孩子连接过程中产生的需求，注重这个群体精神上的需求。

当然，我并不是说这个模式不好，现在探讨的是怎么去真正解决问题，而不是停留在形式层面。这个项目方向很好，希望解决社会上这个群体的痛点，从感动出发，把这种关怀商业模式化，把商业模式实现价值变现，最后回馈社会，做成一个慈善生态圈，这样做是很有价值的事情。

缺点就是估值，缺点就是机会

干货点评：

创新不只是传统企业的事情，创业也不只是几个年轻人的创业。我觉得创业创新应该成为每一个中国人在各自岗位上思维和行动改变的意识和动力。只有全国的人都参与进来，这件伟大的事情才能做起来。

一个项目，有缺点是不怕的，怕的是你弄不清楚定位，怕的是你说不清楚自己要干什么。谁都知道你的项目会有问题，因为模式不可能是一步到位的，商业模式需要不断调整。

你的项目要是没有问题，你为什么找投资人呢？你的项目要是没有问题，投资人也不会投你。投资人投你的原因很简单，就是看到你有一个好的点能赚钱，看到你有九个点还没做到，有缺点，投资人才投你，投资人通过投你这一个点的钱，来赚取剩下九个点的钱。

如果你一上来十个点都做得很好了，那你也不需要投资人了。一是你项目估值也高了，二是投资人从你的项目看不到未来，没有提升空间了，为什么要投你。

创业项目的缺点分成两类：

第一类是不可调和的硬伤，比如创始人人品有问题、创始团队之间股份比例有硬伤、天使投资占股比例过大、创始人占股比例过小、创始人在团队中没有足够的威信等问题。

另外，过于分散、平均的股权结构对于创业公司也可能是隐忧，所以建议创业团队融资之前，CEO的股份最好不低于60%。这样经过天使融资后，CEO还能持有公司50%以上的股份比例。

再比如，创业团队中的关键性重要成员都是兼职创业。很多时候创业公司之间的生死比拼比的就是速度，可能你的产品晚一个月推出，就永远失去了市场的先机和生存的机会，所以创业团队中的重要骨干成员一定要全职创业，全身心地投入自己的公司，这样才有成功的可能。如果重要成员一心二用，很可能会把创业项目拖死。

第二类缺点是可以通过融资或者其他方式解决的软性问题。有些创业团队背景单一，现实中很多创业团队的主要成员来自同一个学校、同一个公司，或同一个行业背景的公司，缺乏某一方面的人才，而通过资本的介入会给创业公司带来一些不同的、和创业团队互补的关键性人才。类似于这种可以通过各种方法解决的软性缺点实际上正是创业项目提升自己的关键点。

我觉得某种程度上缺点就是创业项目未来升值的空间，缺点就等于未来的估值，缺点就是机会。当然，这个所谓的“缺点”是指你的项目能够很快地调整，然后往前走，并不是说项目很烂。

案例复盘及启示

案例：云物业系统

我见过一位来自珠海的创业者，为了创业也是全身心投入，我们聊得也很开心。

这个创业者做的是一个有关房地产的项目，不是传统的房地产开发，而是做一个云物业系统。创业者针对现在传统物业管理中成本不

断上涨、人员素质下降、管理传统化、管理像流水账等问题，专门为物业公司免费提供一套管理、收费、增值、财务一体化的云端管理系统。

这个项目简单点说就是把物业公司作为一个渠道平台商，这是一个流量数据导入口，通过物业公司来和个体业主、其他商业端发生连接，产生各种后续服务。

创业者在项目开展的过程中，先用云物业系统的物业端版本来黏住物业公司，免费让物业公司使用，帮助他们解决这些传统管理的痛点，再让物业公司针对业主推广用户客户端产品。而且物业公司有一个天然的数据库，包含业主的一些物业信息、财务消费信息等。

把物流管理处变成一个天然的管理屏障，从而帮助这个平台面向业主做推广，涉及的很多服务都可以横切发展，包括一些社区生活服务、后续的金融服务等。

我觉得这个项目还是挺不错的，而且创始人也靠谱，基本上把全部家当都砸进项目，花了1000多万元。由于我本身也在房地产干了十几年，所以对于与房地产相关的创业项目还是挺感兴趣的，这或许也是一种怀旧。

创业者自己砸了1000多万元，一方面可以看出创业者很拼，不容易；但另一方面也反映了整个创业团队是有问题的，合伙人结构存在问题，没有人能够帮创始人，因此需要引入外部合伙人，整合资源。

这个项目还有几个重要的问题需要解决：

首先，如何导入物业公司？如何让物业公司主动找到你？物业公司为什么要选择跟你合作？你的核心优势在哪里？这是项目的开端，这个做不好，后面都开展不了。搞定物业以后的确是可以快速获取大

量的数据，但是对于业主而言，有很多的信息数据是不愿意公开的，哪怕你后面有了一些好的产品和金融服务，但是大部分业主是不愿意参与的，是否考虑到了用户的隐私问题？

后续做金融产品服务是一个可以做的点，但是从用户的角度去考虑，怎么抓住合适的点，怎么实施执行呢？现在BAT巨头都在做金融产品，支付宝、余额宝、微众银行、百信银行、京东金融，这么多的巨头金融产品，他们的业务开展得很成熟，用户流量导入快、覆盖面广，怎么看待与同类产品的竞争，怎么突出加强自己的核心优势，吸引业主选择你？

其次，在业主客户端产品中开展社区生活服务，类似于社区生活超市，邀请商家入驻，我觉得这里面是有问题的。首先，商家入驻是一个伪需求，同样的概念、类似的生活服务电商平台太多了，这不是一个刚性的需求，应该找一些日常生活中必需的需求，比如维修、房屋租赁。

你想通过平台做一个社交的概念也是好的，方向对了，但是客户群没有明确。在年轻人中是产生不了社交需求的，年轻人玩的社交产品App太多了。你如果想做社交的话应该垂直于妈妈和老年人，这一类人群在社区中才是社交的核心。

这个项目模式上最主要的问题是没有办法进行病毒式的复制，如何进行快速的市场扩张呢？尽管想法很好，但是缺乏资源，也只能在珠海慢慢去做。有资源有经验的人看到你的模式以后，想做更容易，比如一些房地产高管，比你有优势，一线城市的市场你可能都杀不进来，你怎么办呢？

我觉得现在这个项目要突破的唯一的方式是快速裂变，迅速占领市场。当然，现在要做的是梳理模式，删繁就简，先自我颠覆，引入外部资源，再考虑如何发展。

给你一次路演，你上你行吗？

干货点评：

简单的一句话，路演的要点就是：一个人需要多少钱，通过什么方式，做一件什么样的事情，以及要取得什么样的效果。

有很多创业者的想法和项目都挺好，但都是茶壶里煮饺子——有货倒不出；有些创业公司产品做得很好，公司运营得也不错，但是团队或不屑于抛头露面，或不善言辞，融资之路磕磕绊绊，最后融资成功估值也不高；而有些连真实产品都没见到的“PPT公司”创始人却口吐莲花，接连拿下种子轮、天使轮、A轮融资，把不少见多识广的投资人都忽悠瘸了。

既然路演能力、演讲能力这么重要，那创业者要怎么准备才能做好一场成功的路演呢？

现在资讯这么发达，网上有不少怎样进行路演的文章和视频，可以融会贯通多学习学习，再根据自己公司的行业和策略，制订出自己的路演方案，然后多彩排几次。乔布斯的演示之所以看起来如此精彩，一个重要原因就是他花了大量时间和心血彩排。因为反复的彩排，他才能在演讲过程中如此淡定、如此收放自如。连乔布斯这样的天才都需要勤加练习，你又有什么资格偷懒呢？

很多创业团队路演之前，都会精心准备一个制作精美的PPT，恨不得把团队成员、产品信息、市场分析、商业模式、发展规划等等，事

无巨细，全都塞进去。其实PPT只是大屏幕上的一个背景，路演的真正核心是人的表现。

很多创始人在路演的几分钟里一直照着PPT念，有些念了半天投资人和观众也没听明白他们到底想干什么。不光国内，有参加过YC创业营的中国创业者在知乎上这样吐槽老外同学的表现："听完我整个人都不好了，开始严重怀疑自己的英文水平，完全不明白其他人在做什么，其实是因为大家都不知道怎么Pitch（向投资人做简报），一股脑儿地把自己的故事讲完，只能越多越乱，结果既没有让别人听懂，也没有引起别人的兴趣。"

当然也不是说创业者想要做好路演，就必须先去德云社进修一年。几分钟的路演说清楚团队背景、想要干什么、有什么与众不同之处、证明你们能干成事等主要问题就好，干净利落不拖泥带水同样是成功的路演。

简单地说，路演的要点就是：一个人需要多少钱，通过什么方式做一件什么样的事情，以及要取得什么样的效果。

有本教创业者路演的书里有一段是这么写的："其实路演就是一个粗暴的被扒光衣服的感觉，扒光了，投资人看了几分钟你的'胸'，最后轻轻的一句'伪需求'，或'团队不成熟'，或'尚处于早期'，总之就是你的'胸'不够诱人，所以人家不投你。但你想了没有，投资者不猴急，后面还有一大堆'胸'呢，想露的排着长队呢……别磨叽，快点让投资者High（兴奋）！"

不知道是不是领悟了"精髓"，在某创业公司活动上，一位上台的90后美女产品经理介绍产品的方式就是"介绍一个功能就脱一件衣服"。场下投资人和观众兴奋得只嫌产品功能少。不过我想问一句，小同学，你确定你真的是来路演的吗？

第4课
选择的价值：不是所有的空间都能让你成长

在如今这个创业孵化器、创客空间遍地开花的时代，创业者一定要擦亮眼睛仔细辨别，不是每一个创业空间都能让你成长。

90%的孵化器都会死掉

干货点评：

创客空间应该给创业者提供什么样的服务？我觉得不仅仅是一个有物理属性的创新元素的空间，更要能产生裂变化学反应。如果只是吃个饭、喝个酒，这只是物理反应，重要的是吃完饭以后的连接、社交合作，这才是化学反应。创业者在空间应该产生从无到有的化学反应。

2015年5月7日，中关村创业大街迎来了一位特殊的参观者，那就是李克强总理。在李克强总理参观创业大街和一系列创业公司之后，“大众创业，万众创新”的社会思潮演变成一股创新创业的洪流，势不可当。

作为处于整个创业生态链的服务型环节，各种类型的创业孵化器也如雨后春笋般成长起来，每个月都有大量新的创业孵化器诞生。

早在2015年3月，科技部部长万钢就大众创新创业答记者问时曾表示，目前全国的科技企业孵化器已超过1600家，大学科技园有115家，在孵化的企业有8万多家，就业人数有170多万。据预测，未来三年中国孵化器的数量将会超过全世界其他所有国家的总和。

孵化器划分方法有很多种，如果按照运营模式主要可以分为三种：政府主导型孵化器、事业企业型孵化器和企业型孵化器。

政府主导型孵化器的运营模式，由政府、事业单位投资，对孵化器的管理采取事业单位的运营模式，但问题是如果激励不够，如何保证孵化器能真正满足创业者的需求？如何调动公务员或者事业单位人员的工作积极性？

事业企业型的运营模式，由政府、事业单位投资，孵化器的日常管理按照企业化经营，实现收支平衡。

企业型孵化器是企业法人，完全自主经营、自负盈亏。这些孵化器受困于经营人员素质、功能定位、盈利模式等多种问题，很难有长久的生命力，而短期暴利的诱惑也让一些孵化器逐渐沦为“物业公司”。

虽然很多创业孵化器都有自己的特点和关注方向，但随着数量不断增多，孵化器模式也逐渐趋同，创业者也成为孵化器激烈竞争的对象。有媒体调侃道：孵化器太多，创业者不够用了！

好项目是有，但是也没有那么多，所以基金之间，孵化之间都会有冲突，这就是创业服务平台的竞争和魅力。所以，孵化器做的是内容，能否把内容做出特色，用特色引导孵化器发展，是孵化器竞争力的核心。

未来国内90%的孵化器都会死掉，因为它们不能真正地做孵化，主要依赖租金，没有好的导师资源和成熟的基金这样的生态链。

反观国外，他们的孵化器以深度孵化为主，更多关注硅谷科技型公司；他们的企业很好、创业经验丰富，而且行业很垂直。我对中国未来孵化器的理解，有些孵化器慢慢地会聚集到很好的孵化器平台上，其他逐渐被淘汰。

那么众创空间究竟应该给创业者提供什么样的服务？

我觉得不仅仅是一个有物理属性的创新元素的空间，更要能产生裂变化学反应。为创业者提供联合办公场所，只是一块土壤。创业孵化器应该通过实现优质资源的共享给创业者提供更多、更有效的服务，帮助创业者和创业型公司实现真正意义上的成长。物理空间化学反应后，独立的众创空间会形成垂直生态体系。从长期看，当众创空间区域布局完成后，便会形成闭环，有效资源的网内高效流通，才是众创空间的最大价值。

案例复盘及启示

案例：资本寒冬，创业孵化器该如何取暖？

资本寒冬也是对创业孵化器的巨大考验，服务单一的孵化器会面临新一轮压力。如何将孵化器转型升级，这是创业生态中的重要一环，有利于整个创业生态的正向循环。

孵化器的转型可以从以下几个方向着手：

第一，做垂直深度孵化。孵化器决不能做成地产，也不能将重头放在场地出租上，而是要真正将租客变成创客。在类型上，孵化器需要聚焦，比如，专注于文化类项目的孵化器，或专注于科技类项目的孵化器。不同类型的孵化器需要在相应领域的服务上做深做透，真正建立起创业者所需的资源生态。

以目前洪泰创新空间在北京的项目为例，分别是望京—洪泰创新空间·Azure、安贞—洪泰创新空间、东亿—洪泰创新空间、洪泰创新空间五道口加速器。根据不同的属性和阶段，几个不同的物理空间入驻的企业也各有各的特点，如望京的偏科技、互联网，东亿的偏文化，五道口的偏A轮，安贞的则偏教育、科技、时尚。

第二，孵化器须以合伙人的心态与创业者在一起。孵化器需要准确把握创业心态，相应的投资服务也须以创业者的视角来看待问题，创业周期和投资周期要有机地结合起来。

第三，从物理反应到化学反应。在提供服务上，孵化器应摒弃传统的单线条思维，而转化为网状型思维。孵化器应该聚焦到资源的进一步整合上，把简单的服务变为资源池，让创业者在池子里自由碰撞，产生化学反应，进而引发裂变。

第四，创业服务应着重狼性文化的培育。孵化器不应成为温室，创业者也不是花朵。创业者身上最不能少的是狼性。最新的互联网科技创业，只有第一名与第二名的厮杀，后来者机会寥寥。因此，孵化器的文化从一开始就必须带有狼性，让创业者尽快长出肌肉，提高自身免疫力。

第五，孵化器与加速器的融合。孵化器着重于项目早期，但随着项目的成熟，需要临门一脚的助推，这个时候，就需要加速器的配合。加速器会缩短创业项目的时间周期，提高市场效率，让项目冲刺。因此，孵化器与加速器的有机结合会增强整个创业生态的能量。

中国创业圈最缺少的是什么？

干货点评：

好的导师不是那种混迹于各种互联网大会的人，更不是只会夸夸其谈让人热血沸腾、打鸡血的投资人“段子手”，而是有着丰富创业经验的实干家。其实有些中国投资人与创业者并不缺少实际创业的经验与方法，只是害怕透露自己的秘诀，缺乏分享精神。

在和创业者的交流中，他们对国内的创业孵化器和创客空间有很多无奈的吐槽。

首先是先有鸡还是先有蛋的问题。

很多创业者需要孵化器帮助他们解决“从0到1”的问题，但孵化器却不愿意接受这种“屌丝”团队，而只有他们在确定团队拿到投资之后才愿意接纳，才会培养创业者、跟投创业者，只想拿创业者“从1到N”的估值红利。

很多拥有BAT光鲜背景自带光环的“明星创业者”则备受追捧。如果你能攒一个百度的技术＋阿里的运营＋腾讯的产品这样的“黄金创业团队”，风险投资人拿着钱来求你创业也不是梦。

有些孵化器、创业营毕业大会上宣称的毕业企业融资总额几亿、几十亿，与其说是这些机构带给创业者融资机会，不如说是这些明星创业者给这些孵化器脸上贴金。

其次，有些孵化器“太高冷”。

免费的孵化器入选概率比北京汽车摇号的中签率还低。连续三年被业内机构评为“中国最佳孵化器”之一的某创投加速器，号称“比哈佛还难进”：某期共有700家创业团队申报，最终21家团队入围，入选率只有3%。这对一般的创业团队来说可望而不可即。

收费的孵化器和众创空间情况也不容乐观。有些创业空间的租金水涨船高，一些创业者无奈地在各个孵化器之间“打游击”。

当国内还尚未分清孵化器与加速器的区别时，以Y Combinator（YC）、500 Startups和Founders Space（这三个公司都是美国著名孵化器）为代表的加速器曾列出了11条加速器应该满足的条件：国际经验、搞定签证、了解海外公司落地问题、线上课程、强大的导师网络、简报与路演训练、全球性的课程、精实的课程设计、活络的创业生态系、合适的课程长度与融资人脉。

为什么中国没有像YC一样成功的孵化器？

关于这个问题创投圈有过激烈的争论和各种说法，莫衷一是。我把这些观点概括提炼成三个方面。

第一，天时。

很多人把YC的成功归结为美国互联网泡沫破灭后资本市场的异常冷淡，导致创业公司的估值偏低。这种说法有一定的道理，毕竟前些年中国也曾有投资人100万元人民币投资20个项目的奇迹。

时光一去不复返，现在连YC自己想要复制当年的成功，也要付出多倍的金钱，即使是维持和以前一样的占股比例。早期YC对创业者的价格大约是不超过2万美元，占股6%左右；2014年以后，则改为12万美元占股6%~7%左右。

第二，地利。

有些观点认为在硅谷的发展过程中，一个经常被提及但却被低估的事实是其晴朗的地中海式气候以及周边一流的大学，而YC恰恰诞生在这样创业氛围良好的环境中。

第三，人和。

YC创业营创始人保罗·格雷厄姆（Paul Graham）是程序员出身，他看问题的眼光，与投资人出身的人不同。他写过一本书《黑客与画家》，解释他的创业哲学。他最看中的不是令人叫好的项目或者创意，而是创业者的素质，因为技术、项目、商业计划都可以复制，唯有团队不可复制。

现实情况确实不容乐观。一方面，国内缺少像格雷厄姆那样的孵化器创始人，大量创办孵化器的人并没有充分的创业经验，而即使这样的孵化器创始人还同时要面对政府补贴、炒作地产、转型为投资机构等种种赚快钱、赚大钱的诱惑。

另一方面，国内也缺少硅谷那样大批量、高质量的创业团队，而YC模式的核心点就在于批量生产、迅速验证、快速接盘。高质量创业者的缺乏，使得国内无法快速模仿YC的模式。

那么YC就真的不可复制吗？当然可以。但需要具备一些重要的前提条件。

首先，好的导师。好的导师不是那种混迹于各种互联网大会的人，更不是只会夸夸其谈让人热血沸腾、兴奋异常的投资人“段子手”，而是有着丰富创业经验的实干家。保罗·格雷厄姆在成立YC之前首先自己就是一个成功的创业家。YC的核心在于导师，那么中国人要做这样的孵化器，好的导师从哪里来？这是我们首先需要思考的问

题。幸运的是，我们拥有像俞敏洪这样优秀的具有多年创业经验的实干家。

其次，好的方法论。创业者最渴望从导师身上得到的，是企业运营经验和从行业经验和洞察中提炼出来的方法论。YC之所以能够实现快速批量生产、包装大量团队的成功模式，根源就在于他们从经验中总结出的方法论。这些去伪存真、经过多次创业实际验证的方法论，能够迅速地让一批批“生瓜蛋子”快速成长为创业圈的“老炮儿”。

再次，分享精神。孵化器、导师、投资人、创业者都需要有分享精神。

山姆·奥特曼（Sam Altman），这位刚满30岁的YC新掌门人根据YC多年孵化创业项目的经验，非常清晰地梳理了创业想法、团队、产品、执行四大环节的经验，“提纯”成万字真言《YC年度创业生存手册》，并将全文慷慨地公之于众。阿尔法公社已将全文翻译成中文，每一个创业者都应该仔细研读，更重要的是要对这背后的分享精神有所体悟。

其实，有些中国投资人与创业者并不缺少实际创业的经验与方法，只是害怕透露自己的秘诀，缺乏分享精神。当然，我们也不能对他们过分苛责，在一个对“山寨遍地”不以为耻反以为荣的创业环境中，如果你今天真的敞开心扉，没准儿明天就有人把你的干货当作他的血泪史在互联网大会上声泪俱下地卖力演出。所以没有好的创业大环境，空谈分享精神无异于痴人说梦。

最后，容忍失败。中国急功近利、成王败寇的社会大环境，决定了人们缺少奉献的精神与对创业失败的容忍程度。很多孵化器和投资人都太心急，当年种下的种子恨不得当年就开花结果带来回报。硅谷之所以是硅谷，就在于它有一个良好的创业氛围、长远的眼光和耐心

以及不怕失败的文化，正是这种无惧失败的文化带给创业者自由的精神。

创业充电站之“硅谷孵化器四大天王”

美国硅谷有四家最著名的孵化器：

第一家YC，它最核心的是强化训练和竞赛，增强实际的执行能力，它并没有提供空间，但是它有很多的独角兽，它最重要的内容是周二的进度PK（对决）。

第二家是500Startups，它非常重视对于项目商业模式的打造，强调创业者商业逻辑的思维。

第三家是Plug and Play，它是所有的硅谷孵化器里系统性最强的，具体体现在其非常好的导师培训体系和实战性非常强的企业家辅导。

第四家是像《哈利·波特》的魔法学院一样的英雄学院（Draper University），这个学院是非常有特色的，它的前台就是特斯拉拆解而成，它注重体验，强调突破自我。对很多的创业者，直接让他们到街上卖500个震动棒，让他们一定把脸皮撕破，如果创业者不能在街上特别不要脸地卖震动棒，就不能成功。

这四个硅谷最著名的孵化器有什么特别？它们不标榜我们给硬件、投资，或者我们有大量的导师，它们最重要的是内容，是特点，它们的核心是重在内容而非形式。

种下一片创新的“热带雨林”

干货点评：

打造热带雨林的核心其实是人的因素，是如何降低人们之间的信任成本，打破创业者之间的心墙。

随着中国创新创业大潮的兴起，越来越多的中国创业者和投资人蜂拥至硅谷，或参观，或学习，或投资，或朝圣，俨然成为创业圈的一种时尚。

为什么硅谷是独一无二的创业圣地？为什么美国甚至地球只有一个硅谷？不管是来这里考察的官员，还是不远万里追梦的中国合伙人，抑或是带着大笔资金前来淘金的投资人，都难免产生这样的困惑。

不只中国，世界上很多国家和地区都试图模仿硅谷，梦想着打造能够孵化谷歌等伟大公司的创业园和孵化器，但却鲜有成功者。其实他们欠缺的并不是资金和人才，而是一个能让各方利益共赢的生态圈。

充足的资金、大量的人才，在世界上很多地区都具备，然而硅谷依然只有一个，比钱多和人多更重要的是，硅谷有一个良好的创业氛围和它塑造出来的文化：轻松的办公室环境和氛围——离办公桌几步之遥的免费食物和饮料，各种面向创业者的创业课程和活动，强大而

有创造力的人脉网络以及不设限制、不怕失败带给创业者的自由精神。

硅谷风险投资人维克多·黄（Victor W. Hwang）和格雷格·霍洛维茨（Greg Horowitt）的新书《硅谷生态圈：创新的雨林法则》就试图回答这个问题：仅仅复制一个谷歌、一个雅虎？培养一个乔布斯、一个扎克伯格？这些都是远远不够的。

最成功的模式是构建一个生机勃勃的热带雨林。雨林给我们的最大启示就是千万不要忽视“野草”！“在雨林中，一棵像野草的植株极有可能是整个生态环境中最有价值的新植物。”今天的“野草”可能就是明天的“参天大树”，千万不要把那些特立独行的创新想法扼杀在摇篮中！

所以硅谷不只是一个单纯的物理地点，更是一种开放创新的思维方式。这种思维方式是不要去控制一些看似荒诞的想法，而是让它自然生长，完全不可预测最终结果是什么。如果想要在中国复制硅谷的成功，关键要复制这种思维方式。

这就是我为什么离开SOHO中国，创办洪泰创新空间的原因。因为只有在一个全新的、开放的、自由的创新空间中，创业者才能打破各种壁垒，碰撞出各种自由创新的火花。

在中国想要打造这样的创新空间需要整合很多资源，而20多年的工作经验告诉我，我有资源整合的能力，而且，我会把我的优势放大。我原来是做商业地产的，SOHO中国里面入驻的都是中小企业，而我又是负责营销的，所以如果一定要给我贴上标签的话，我是中国创投圈做商业地产、做营销，同时为中小企业服务的第一人。我想把这些年的积累分享出来帮助那些还没有足够资源和人脉的创业者成功。

现在很多创业空间的附加服务其实有点过多。创业者进入众创空间，真正需要的是放大自己的创业属性，我们要把他们的这种创业属性激活，打造循环的、良性的生态链。现在人人都说要打造分享经济模式，其实分享经济就是资源的颠覆和重构链接，将线性布局变为网状布局，这个网状是能承载人的，是能创造很多价值的。

虽然国内的众创空间多师从于美国的WeWork（众创空间），但考虑到中美两国不同的市场环境，完全沿用WeWork的模式并不能在中国创客市场中脱颖而出。美国有相对健全的创业教育体系和创业融资体系，在这种大环境下，WeWork只是用折扣价格租下整层写字楼，然后分隔成单独的办公空间，出租给初创企业和小公司，同时提供一些社交、安保、前台、宽带、打印等基础服务，这样就赢得了很好的市场回报率。

WeWork的定位很精准，就是解决小企业办公的需求，严格来说是二房东附带了一点创业服务。而中国孵化器需要解决的是创业服务的需求，这是两种不同的定位。

中国的孵化器应该将自己所有的资源放在同一个平台上，分享给创业者，应该像一块吸铁石，让更多的创业者自然而然地聚集到资源集中的地方，而这种模式将是未来众创空间的新模式。大家不再闷头只做自己的东西，而是将资源共享出来一起合作。这是众创空间下的合伙制，每个人都是合伙人，都在陪伴创业者一同成长。

打造热带雨林的核心其实是人的因素，是如何降低人们之间的信任成本，打破创业者之间的心墙。传统的办公空间，包括一些新型的办公空间，创业者实际上还是独立的，是分隔开的，人和人之间其实是有鸿沟的，而只有信任可以跨越创业者之间的鸿沟。

创业者很孤独，两三个人组成一个团队，他们在这个城市里没有力量，而创业孵化器除了满足其商业模式成长的需要，还应关注他们

的精神需求。所以解决创业者的孤独感也是孵化器存在的重要属性。

孵化器里很重要的概念就是交流，交流的同时有精神的安慰和支撑。所以中国的创业孵化器应该多做创业服务社区，让创业者感觉孵化器像一个社区一样，交流就是孵化器带给创业者的力量。

第5课
创业人的气质：中国最缺匠人精神

中国社会普遍浮躁，不缺少互联网思维，最缺精益求精、向更高层次不懈追求的匠人精神。

天下武功，真的唯快不破吗？

干货点评：

这种“天下武功，唯快不破”的时间论在早期是可以的，但是后期核心还是体验内容，不见得是一定要10分钟解决问题，可能15分钟做得好比10分钟更重要。创业者应该发挥匠人精神，专注产品的一个方面，哪怕一个细节，精细化深入研究，极致就是一种完美。

互联网是一个武林高手层出不穷的江湖。在这个江湖里，很多人信奉的是要想使自己脱颖而出、招数不被破解，就只有比别人快一拍，正所谓“天下武功，唯快不破”。

小米董事长雷军的七字诀“专注、口碑、极致、快”更让这种理念在创业圈风靡一时，可是有很多创业者们都误解了雷军的七字诀中的“快”。

雷军认为，有时候，快就是一种力量，快了以后能掩盖很多问题，企业在快速发展的时候往往风险是最小的，当速度一慢下来，所有的问题都暴露出来了。所以，怎么在确保安全的情况下提速是所有互联网企业最关键的问题。

请注意，这里的“快”有一个大前提，就是在确保安全、质量的情况下，快才有意义和价值。而现在有些创业者恰恰忽略的就是这个大前提，只是一味图快，为了快而快。

其实制约快的瓶颈恰恰是“慢”，这和“快营销”的核心理念不谋而合。有人总结互联网“快营销”的核心理念就是四快一慢：产品要快，渠道要快，卖货要快，传播要快，产品打磨要慢。创业者应该发挥匠人精神，专注产品的一个方面，哪怕一个细节，精细化深入研究，极致就是一种完美。

现在改变生活方式的创业项目、创业模式特别多，大多数人早期喜欢用时间来衡量自己创业企业的本质。

“快鱼吃慢鱼”的唯快不破思维误导了很多人。投资收回和创业的周期常常背离，创业需要脚踏实地干几年，而投资者需要企业发展越快越好，因此才会出现捧杀！典型的现象是，投资者包容，甚至是鼓励创业者数据造假，快速把企业捧上去，获取高估值，然后资本抽身而去，企业一不小心就摔下来。

我认为这种“天下武功，唯快不破”的时间论在早期是可以的，但是后期核心还是体验内容，不见得是一定要10分钟解决问题，可能15分钟做得好比10分钟更重要。

案例复盘及启示

案例：分时租车

这是我参加车云网“2015LINC汽车创业大赛”上遇到的一个关于汽车生活的项目。创始人想打造一个中国分时租车领域的领先品牌，希望给用户最便捷的租车体验，让用户无须买车，能够随时随地10分钟内租好车，做成租车领域的7-11便利店。

我觉得体验内容是核心，10分钟解决租车问题，可能不是最重要的，最重要的是租车过程中的体验：我能不能很快乐、体验很便捷，

再有就是租车以后在使用过程中的服务是不是很好。

创始人提到了整个项目是“轻资产，重运营”，这两个词说出来，合在一起很专业很漂亮，但实际上这两个词往往是悖论。中国的文字和语言艺术很丰富，这两个词说出来很美，但是这背后的东西，能不能执行完成?

重运营我觉得不是一个小事情，关键是能不能切实落地做到位。现在大部分创业者都在关注用户需求，一味地关注客户端需求，没人关注供给方。用户10分钟租车，是很方便，可是也给供给方提出了巨大的挑战，所以在运营的过程中如果单纯图快，反而有可能无法保障良好的体验。一旦对消费者难以实现10分钟租车的承诺，对品牌就是一个巨大的伤害。

所以创业者应该在打磨好自己产品、修炼好内功的基础上再追求快，一味图快很可能欲速则不达。

你是“布道者”还是“雇佣兵”？

干货点评：

创始人是创业企业的天花板，创始人的价值观塑造了整个团队的价值观，或者说创始人有什么样的价值观，就会吸引同样价值观的团队成员，价值观相同的人终将聚合。

一个初创公司，创始人是公司的灵魂，创始人的气质决定了整个公司的气质。就像《亮剑》里的经典台词：一支部队也是有气质和性格的，而这种气质和性格与首任的军事主管有关，他的性格强悍，这支部队就强悍，就嗷嗷叫，部队就有了灵魂，从此，无论这支部队换了多少茬人，它的灵魂仍在。

如果你是一个真正的“布道者”，那你深入思考的成果会吸引同样优秀的“传教士”，从创始人身边聚集的“传教士”人数的多少和水平的高低，就可以看出创始人的理念和能力。

如果一个团队长时间没有牛人加入，CEO一定有问题，至少不是一个好的“布道者”。如果对自己的事业没有足够的热情，而只是追逐所谓的创业风口，只想借着流行概念拉高估值的话，那这种To VC（指骗取风险投资）模式吸引来的团队成员也只能是“雇佣兵”而不可能是“布道者”。

创业是九死一生的概率，挫折与失败几乎难以避免，而在低谷期只能依靠你的团队，只有相信你的团队永远是最可靠的。许多创业者

所面临的两难抉择：是功成身退享受生活，还是和团队一起再去冒险实现使命？残酷的现实是，那些“精致的利己主义者”会为利益不顾道义与尊严，公开对撕。

不少创业者的朋友圈都曾经多次被合伙人间的对撕大战刷屏，某娱乐自媒体由于运营团队内部出现股权重大纠纷，导致公司走入解散程序，微信公众平台暂停更新。某政商自媒体两位男创始人在巨额融资即将成功的时刻，居然为了争夺股权利益毫无尊严地在办公室地板上挥拳相向打成一团。这样的团队即使融资成功，也很难让人相信他们会有长远的发展。

可笑也更可悲的是，当这些所谓的新媒体创业者为了利益不惜暴露自己的真实嘴脸之后，他们竟然还能在完事后装作没事人一样，挥一挥衣袖，不带走一片云彩，仿佛那些龌龊狗血剧情从没上演一样，下一秒就灵魂附体，戴上面具充当起各自领域的意见领袖。这种人绝不是真正的“布道者”，只是精神分裂的金钱“雇佣兵”。

案例复盘及启示

案例：宠物医疗

一个宠物医疗的创业项目，创始人有着海外留学和工作的背景，现在回国创业做宠物医疗。

项目的使命是做动物健康的守护者。整个业务很简单，希望通过一种B2B2C（企业对企业对个人的电商模式）的模式，对宠物实施诊断、治疗、预防三方面的业务内容，提供第三方的宠物医疗检测服务和保健类的产品。

团队成员都是有医学背景的，但缺乏互联网背景的人才，项目以第三方检测为用户流量的入口，切入到这个行业里面去。同时借力于“互联网+”，借助一些其他的互联网公司来一起做很多To B（针对企业）的渠道，To C（针对个体消费者）方面也有一些自身的产品，愿意做优质产品的提供商，而不是做整个全生态行业的打造者。

对于项目本身来说，我有几个疑问：

第一，创始人在医学技术上是有优势的，但在网络营销、“互联网+”方面是比较弱的，所以在团队搭建方面，后期需要引入一些比较优秀的互联网人才，让整个团队结构更合理稳定。

第二，宠物医疗、宠物检测服务，这是不是一种高频刚需的痛点？服务定价标准是什么、用户能不能接受？有关于宠物服务的领域是一个新兴行业，我觉得创始人有必要去深入细分研究一下。

第三，如果要做宠物医疗检测和相关产品，需要实验室，需要一些医学方面的资质和证书，如何去确保你的检测和产品是安全健康的，怎么让用户信赖？虽然这是一个新兴行业，但是进入这个市场的竞争者也是虎视眈眈的，差异化优势在哪里？

其实这个项目的方向是挺好的，现在随着大家生活水平的提高、消费的升级，宠物领域是有一定的市场潜力的，创业者做的是关爱动物方面的创业，也说明这是一个有爱心的人。

我最大的担心是团队成员都是有医学背景的，这样背景的团队和创始人是否有足够的“布道”能力来吸引互联网背景的合伙人，所以对于人员组成有重大缺陷的创业团队来说，吸引适合人才的能力决定了天花板的高度。

农村包围城市，星星之火，可以燎原

干货点评：

有些模式真的只能适用于一、二线大城市，目标受众就分布在那里，再往三、四线城市推，真的活不了。而有些模式如果创业者能在三、四线城市把模式锤炼得很好，把项目做得很成熟，流程摸索得很清晰，这样再去进军大城市，将会更加轻松利索，不会有太大压力。

创业者应该理性思考，实打实地抓住目标用户，做小而精的项目，可以针对不同项目，采取“农村包围城市”“星星之火，可以燎原”的打法，把项目做扎实。

现在有些创业者觉得只要自己项目的模式在北京做好了，取得了一席之地，就认为能打开全国市场，有的投资人也在引导他们全面布局。其实不然，北京的特殊地位，作为政治、文化、经济的中心，创业氛围必定不一样，因此也有所谓的“钱多人傻速来”的说法。我觉得创业者应该理性思考，还是应该实打实地抓住目标用户，做小而精的项目。

“农村包围城市”“星星之火，可以燎原”“夺取全国胜利”，这些话听着特别熟悉，这都是革命时期的经典语录。

那么，创业是不是也应该采取农村包围城市的打法呢？

最近遇到的有些创业者信心满满地跟我讲述他们的模式，只需要多少启动资金，就能在半年、一年之内拿下多少市场、布局全国多少城市。

我听了首先是对创业者的自信表示肯定，但希望这不是盲目的自信，因为有的模式真的只能适用于一、二线大城市，目标受众就分布在那里，再往三、四线城市推，真的活不了。

城市发展程度的不同是多种因素的集中体现，最简单的不同就是移动互联网意识和消费需求。如果创业者能在三、四线城市把模式锤炼得很好，把项目做得很成熟，流程摸索得很清晰，这样再去进军大城市，将会更加轻松利索，不会有太大压力。

创业可以采取农村包围城市的打法，尤其是一些偏传统的项目，因为你不需要高科技技术，不需要优势产业聚集，需要的是活下来慢慢做大做强。星星之火，可以燎原，这是很有道理的！

案例复盘及启示

案例一：卖猪蹄

这是一个卖猪蹄的项目，产品简单，工艺复杂，口味独特，现在也做得不错，在“宇宙最中心”五道口开了店。创业者很优秀，创业的过程也很艰辛，项目条理清晰，模式合理。

这是我在录制电视节目时遇到的一位很优秀的创业者，当时在场的投资人都挺看好这个模式的，给创业者规划的宏伟蓝图里面也有几个月拿下多少市场、一年以后全国布局多少城市、加盟多少店面，估值奇高，支持，赞成，掌声似乎都顺其自然，但是，我却持了否定意见，拍砖了。

拍砖的原因很简单，猪蹄做得再好吃，你有别人妈妈做得好吃吗？妈妈的味道才是最让人怀念的味道！

在北京、上海这样的一线城市，开一个猪蹄店，口味独特，很多人都会排着队买，但是一旦去三、四线城市开店，买的人还会这么络绎不绝吗？创业者应该有针对性地去布点，针对白领、学生这些群里聚集的地方开店，不一定要遍地开花，但可以点燃星星之火。

一、二线城市学生群体多、白领阶层多、产业聚集、消费力高、互联网意识强，这些都是推动因素；可在三、四线城市，上班族们中午晚上下班了都是回家吃饭。因为城市规模小，回家方便，消费力有限，消费观念不同，互联网应用欠发达。因此，在一、二线城市适合的模式不一定能在三、四线城市生存下来。

就算你产品做得再好吃，别人还是觉得自己家做的放心干净。食品安全问题是大家关注的焦点，而且别人会认为自己母亲、妻子做的饭菜才是最可口的，这是有情怀和记忆在里面的。

案例二：智能停车

北京这么堵，中国车这么多，停车去哪儿？现在出去吃个饭想找到一个合适又离得近的车位得多难啊！和创业者吃早餐的时候见了一个中科大的学生团队做的一个关于智能停车的创业项目。

这个团队在项目开发过程中加入Wi-Fi（无线网络）静态定位技术、实时动态定位技术、智能车锁远程控制技术，为用户提供停车服务，开发收费功能、核心服务器控制智能车位桩开关等，团队的技术优势很明显。

这个项目主要是为车主提供解决方案，车主可以通过手机客户端App找到附近空车位，然后预订车位，地图导航前往已预订车位，到达

目的地网上支付费用。同时也为车位业主提供车库解决方案，帮助业主降低空置率，提高收入，让社会剩余资源能够最大化地有效利用。

目前这个项目是在合肥试点，主要放在区域中心、CBD、科技大厦等人流量大的地方，采取线上线下相结合的方式进行市场营销，与停车场物业沟通合作。线下是地推人员去地下车库、停车场进行推广宣传，办一些活动吸引车主。

实际上这样的项目，核心不在于项目模式好不好，而在于如何去搜集车主的数据。

有些停车位是个人所有，有些停车位是在物业手里，有些停车位在管理上是很费劲的。即使知道车位的空置信息，但是车主停多长时间，超时了怎么管理？这些车主在使用过程中会遇到的问题怎么解决？

早期来说，怎么去导入客户、怎么让有车位的用户上你的App呢？对于大的停车场物业来说，有的不愿意对外开放，有的自身在管理运营，如何去撬动他们、让他们合作？对于个人私有业主来说，愿不愿意把自己的车位拿出来利用也考验你的营销谈判能力。

获取用户，有一定量的合作车位以后，需要安装智能车锁，这里面涉及智能硬件方面的一系列问题都需要把控，因为是远程智能控制开关、Wi-Fi定位，产品成本就提高了，前期的运营还是很有压力的。

从车位的选择上来看，好的地段肯定很火热，人流量大，车位紧张，荒的地段又没人去。如果大家都扎堆在人流量大的地段，还是不能解决停车问题。

另外一个就是车位的管理问题。一方面是智能车锁的生产成本管理，另一方面就是车辆停放时间的管理。大家经常遇到的情况：去吃

饭，刚好是吃饭高峰时间段，餐厅还得排队等位，等吃完饭再回停车场取车，停车时间早已超时，怎么解决车主的延时情况呢？

我觉得停车市场，包括汽车市场都是有很大潜力的，而且这方面的创新也刚刚起步，正是因为市场太大太乱，所以在落地执行过程中会遇到很多问题，需要一个过程去梳理，然后建立一套规范化的流程。

创新颠覆就是这样，要去撬动一个传统行业走向创新，肯定会遇到巨大的阻力，但是熬一熬，坚持一下，细致地调研市场，分析用户痛点，总有一天，给你一个支点，你可以撬起整个地球。

但需要特别注意的是，前期在合肥的试点一定要做扎实，把项目做得很成熟，流程摸索得很清晰，不要盲目地进军北上广，要采取农村包围城市的打法，星星之火，可以燎原。

案例三：三线城市社群交流平台

一个创业者，做的是针对三线城市的一个社群交流平台，主要是想通过社交打通用户和商户的连接渠道。

因为三、四线城市的商户也没什么社交，对于现在的这些微信公众号等网络营销宣传手段不是很擅长。个体的小商户对于这些微信公众号的使用不专业，而且用户关注量也小，单独做一个公众号也没必要，意义不大。

现在这种类似美团、大众点评的团购网站，商户在参与团购活动以后，还得进行交易分成，这对于原本消费力不强的三、四线城市来说，商户就算是团购量大，最后的盈利也不大。

因此，针对各方面的情况，现在创业者做了一个社群交流平台，平台上大家没事可以聊聊天，同城社群社交，商户也能发一发广告，

宣传一下自己，拒绝团购低价，作为品牌宣传的平台，做熟人生意。

这个项目主要是抓住三、四线城市熟人消费的特点，因为原本三、四线城市的消费就比较单一，现在创业者做了这样一个社群，大家在交流中，慢慢玩着，也认识了不少人，生意也就做开了。

这种社群交流的模式并不影响美团这一类团购网站的宣传渠道，只是在社交的同时有用户导入进来。我觉得这个模式区别于美团低价团购的做法还是很好的，在项目最初就定位很清晰，抓住这样一个差异化。

三、四线城市的用户习惯还是与一、二线城市不同的，现在这种模式更加注重邻里关系的社交，大家建立一个交流社群，慢慢地认识和熟知你的品牌，最后用户进行消费。

一、二线城市与三、四线城市的用户黏性不一样，美团这种网站更加适合在一、二线城市，因为城市人多，客户量极大，竞争也激烈，互联网消费的意识更强。但是三、四线城市基本是稳定的，用户的黏性比较弱，对于信用的要求很高。

实际上做一个三、四线城市的商户运营管理平台，社交只是这个项目的导入口，形成这种区域化的消费特色，重点是项目自身的定位是什么，后期怎么帮助商户去维护管理。不同的商户在不同阶段有着不一样的宣传需求，简单地讲，就是怎么帮助商户去做营销，怎么搭好这个平台。

我认为应该把平台做得更深入一点，根据不同的品牌进行定位和营销调整。早期还是注意避免线上运营人员的重资产模式，线下的服务、商户的管理还是有压力的。我很看好这个模式，重点是最后怎么打磨盈利模式。

马云时代不会过去，淘宝时代要过去了

干货点评：

创业不怕做小，就怕做大，越小众，越垂直，越有前途。将所有精力集中到一件事情上，更容易成功。

在和创业者们交流的时候，很多创始人都有一个疑问，怎么才能做一个伟大的企业？现在还有机会成为阿里巴巴那样的巨头吗？

我认为伟大的企业一定具备三个要素：

第一，伟大的企业一定产生于伟大的时代，这个伟大的时代就是现在！

第二，伟大的企业一定要有伟大的人！

第三，伟大的企业一定是在做一件伟大的事情！

怎么样才算是一件伟大的事情？早期企业有人解决了买得方便、买得放心，那下一个阶段是什么呢？我觉得可能是垂直于某些品位、品质、时尚的领域。

因为人的生活水平都在提高，那我们中国人的消费应该进入下一个领域，不能老是买得便宜，不能用价格战来作为一种噱头衡量消费。我觉得“双11”的这种价格战是一个不好的诱导，这会诱导所有

的创业企业贴上血本往上冲，最后给其他平台作了嫁衣，用自己的钱替别人做广告，这个现象特别不好。

这只是一种方向，还有一个，我更看好未来的科技和技术创新。这些创新才可能产生伟大的企业，我并不是说要批评哪些企业。

创业不能老是送东西，把一件商品从东送到西，从南送到北。这些对于国家的发展，对国家的经济，对所有人的生活没有本质的改变。我更希望看到的是一些伟大的人在做一些伟大的事情。我很看好这个时代，一个伟大的时代！

现在的淘宝解决的是买得便宜、买得便利，京东解决的是买得便宜、买得便利、买得放心，未来的模式将是买得便宜、买得便利、买得放心、买得精致，马云的时代不会过去，但是淘宝的时代可能要过去了。

信息的泛滥、严重缺乏信用、过度的收集收据都是错误的。精准、服务是未来最核心的要素，垂直于精致、品位、信用的行业，定位中产或者高端的独角兽会出现。比如说未来中国会出现垂直于牙医行业、垂直于中医健康行业、垂直于人生规划发展的行业。这种垂直的模式会有很好的发展。

案例复盘及启示

案例一：建材家居行业的淘宝

一个关于建材家居领域管理方面的项目。创业者针对经销商群体中数量多、个体规模小、管理差、IT系统覆盖率低等问题，选择了从经销商群体切入，为建材家居经销商搭建解决经营管理问题的平台，目前第一个目标市场放在杭州。

经销商的订单也放在了这个平台上，通过订单又关联上了消费者，消费者与商家进行查询、预约、交易、评价、售后服务等方面的互动。

在这个平台上，通过微信端和App把经销商、安装服务商、消费者、产品、订单全部连接起来，形成一个个性化的网络。这样关于经销商和产品的信息在这个系统上都会有体现，包括产品成本、经销商价格、成交价格、预付款等等的信息都会录入系统，完成一个数据的积累，后期再做一些延伸服务。

简单地说，这个平台上有经销商，有服务商，有消费者，但是核心是解决经销商经营管理的问题，平台不去直接产生交易，早期只是做一个供应链的管理。

现在不管是智能家居领域，还是传统家装领域，市场竞争早已白热化。这个项目想解决建材家居经销过程中的流程管理问题，实现管理的标准化，思路很好，是比较超前的想法。

让传统行业的中间环节实现管理标准化、去中介化，更加简单透明，并建立一个以信用体系为基础的交易环境，这肯定是未来发展的大方向。

但是，反过来看，还是有几个疑问：对于传统行业的经销商来说，他们为什么要给你钱，加入到平台上来陪你一起玩？他们能不能接受你的理念？整个行业接受起来有没有难度？我觉得这里面还是存在不小的阻力。

这个项目在执行过程中怎么才能实现中间管理的标准化呢？因为现在平台上虽然重点是为经销商服务，但是涉及的群体比较多，除了经销商还有供应商、服务商、客户、物流配送，这些中间环节的关系都得去梳理，然后再找到实现标准化管理的方法。

对于这个项目，实现平台管理的标准化、方便经销商的经销管理是项目的核心。但是除了解决项目的问题以外，跳出来看，我觉得重心还得放在消费者身上。因为最后这些建材家居产品还是要消费者购买的，消费者才是末端的客户，因此产品本身的品质才是最重要的，平台上对于产品质量的把控和质检体系都需要完善，加强信用保障。

说白了，这个项目现在是要做建材家居行业的淘宝平台，但是你得注重用户体验，不仅要方便商家，更要让消费者买得放心，买得便捷。

案例二：跨国社交

社交是一个永恒的话题，大家现在创业不管是做共享经济模式的项目，还是做智能硬件，貌似最后的落脚点都会在社交上。

关于社交方面的创业竞争已经是白热化，微信、微博、QQ这些已有的社交应用被我们熟知和使用，那未来是不是会冲出一个新的独角兽打破现有的竞争呢？我想肯定会有的。

最近也看了一个洪泰创新空间的社交项目。这是一款针对跨国交流的社交App，希望打造一个跨语言无障碍交流的平台。

产品的核心价值是独家的翻译算法，通过后端对接多家翻译提供方，在提供方的接口上方写入翻译算法，降低语言和文化障碍。

我觉得这个项目的模式比较新颖，尤其是这个把多种语言的文字、语音材料快速直译的方式的确是一种技术特色。从这个方面看，项目本身的独家算法还是一大优势。

现在社交产品很多，能不能突围出来是很有压力的。从目前来说，项目本身对于用户来说是一种低频次的需求，想象空间有限，未

来的应用场景不够多，而且真正到了国外，可能选择你产品的用户很少。

项目的核心点应该放在翻译算法和营销战略上。从社交的角度突围很困难，缺乏用户社交场景，不可能说现在两个人在国外认识了，回来还继续每天交流；也不可能说现在两个不同国家的人通过你的平台认识了，然后跨国见面社交，这种社交的需求和黏性都很弱。

未来的重心应该放在翻译算法方面，项目本身的这种多语言语音直译文字的技术就很先进，后续应该深度开发翻译功能，围绕着翻译展开一些周边服务功能，拓展更多信息，而社交只作为一个辅助的特色，以翻译带动社交。

项目早期来说是找准目标人群，这个产品到底是什么人在什么场景下有什么需求？未来的发展点在哪里？找好产品定位和未来的发展方向，吸引更多的用户进入你的平台，因此这时候营销战略就很重要了。

案例三：海外华人留学生社交

“社交、留学生、海外市场”这三个关键词任意一个都可以作为很有开发潜力的创业项目，当然，现在围绕这三个关键词的创业者也有很多，大家都在摸索尝试，期待突围创新。

有很多从国外留学回来的学生也结合自身海外留学的经历，开始了这方面的创业，我见过几个留学生就是做了一款基于海外华人生活资讯社交的App。

产品的基础功能是社交，让所有海外华人都能用这个App交朋友，做一个海外版的朋友圈和微博；同时平台还提供一些商户信息咨询和客运、快递、外卖等实用资讯。

产品主要是社交和资讯的整合，定位在80后、90后的海外华人留学生。为一个需要海外出行的人，从在国内准备出行，到国外，再回到国内，提供整个生命周期的信息咨询服务。

现在，社交是一个竞争很激烈的市场，海外的留学生社交也是如此，对于这样一个项目，我的建议是：

第一，要调研一下市场，研究供需关系，看一看用户是不是有这种需求。一个平台的核心是供给方和需求方要不断地产生连接，这样才有价值。

第二，如果这个需求存在，模式成立，那么别人怎么找到你，你的产品怎样推给别人？我觉得这个推广不只是在国外，核心是在国内要有影响力，产品服务怎么与国内市场产生连接，打开市场？

第三，这个平台应该吸引国内的人、想出国的人或者是从国外回来的人，把这个平台变成目标用户了解国外的一个窗口和通道，连接国内与海外，采集国内外的特色产品，突出中国特色，提供真正中国特色的东西。

项目在早期不要定位于做社交，社交太狭隘，容易让人混淆，丢失部分用户，你就应该定位在垂直解决问题，定位决定你的未来。

一个产品定位的核心有两个，一是产品的品质，二是客户群的准确度。应该在模式上不断地更新调整，早期先做扎实，打造让中国留学生信赖的网络平台，把线下服务和当地服务落地，提供可靠、有效解决问题的服务，模式先沉下来，深挖痛点，后续再考虑社交的问题。

案例四：智慧社区

一个做社区综合供应服务的智慧社区软件项目，创业者做软件开发很多年，在技术上有一定优势，现在专注于做社区家庭、社区服务、社区物业公司、社区两公里范围生活圈的社区020综合供应服务。

平台提供的服务内容包括为小区居民提供线上的综合供应服务、购物以及社区养老等其他服务；对于小区物业来说，通过这些产品延伸物业服务，延伸供应链条，增值创收；对于商家来说，拓展了销售渠道，获得更多利润。

项目主要通过智慧物业、社区电商、社区商街、社区养老、公共服务这五个方面的内容促进社区服务升级，推进服务型社区建设。盈利模式：前期是靠社区居民购物消费盈利，类似于社区电商超市；后期是广告服务收入和对物业、商家提供增值服务的收入，资源置换，延伸发展。

产品开发方面，目前iOS和安卓版的软件都已经上线，线下已经在三个社区试点，有几千名种子用户参与，平台参与的商家四五十家左右。这段时间看社区020的项目比较多，有做社区电商的，有做社区养老的，有做社区分享经济的，对于这个项目，我有几个问题：

第一，平台的特点在哪里？平台核心竞争力和用户切入点在哪里？你有没有去调研社区居民的需求？提供的服务有没有解决用户的强需求？

第二，早期是没有品牌的，很难吸引商家来你的平台投放广告，也很难吸引用户。现在这些盈利模式都只是后期用户量上来以后的盈利点，但早期怎么存活呢？

第三，现在社区020还是挺好的，当然，前一段也有很多做得不错的社区020项目都宣布停业了，这是目前一个很大困扰。做社区020项目早期还是要大量烧钱的，因为早期的盈利模式很不清晰，很难赚

钱，有了量以后才可能找到你的盈利模式。那未来的盈利模式在哪里？

第四个问题：这个项目的内容比较多，覆盖面很广，实际上把这些功能模板的项目单独拿出来做的话，每一项都是一个很垂直细分的项目，包括社区养老、社区商街、社区电商。单独一项拿出来做都很难做好做极致，同时做这么多的事情，不做垂直细分，我认为这是很有难度的一个大项目。

我的建议是先从一个点开始做，选择自己最擅长的点，做到极致，然后再扩张到其他的方面，一上来就做这么多，内容太多，压力很大，资源各方面也跟不上，铺开了打，很容易死得快。

第6课
创业核心力：创新，创新，再创新

创业者要想在残酷的市场竞争中胜出，必须要进行创新性的思考，没有创新思维和思路，所有的想法都是空谈。创新思维不是一种新的思维方式，而是改变平时思考问题的角度、方式、方法等，得出超乎平常的新见解，创业者应该突破思维定式和思维偏见，拆掉思维里的墙。

科技创新才是“双创”的根本

干货点评：

现在到处都在谈“双创”——大众创业万众创新，很多人都被这波亘古未见的潮流所吸引，所裹挟，但是根本上，并不是所有的人都适合创业，不是所有的项目都适合做创业项目，只有在科学技术上实现了创新，才是创新创业真正的动力和价值所在。

创业投资圈现在经常会面临这个问题：资本进入寒冬怎么办？投资资本是有寒冬的，但从中国经济的大环境看，我不认为资本就有寒冬。

先从股市角度看，其实美国的纳斯达克有百分之七八十的股票是不动的。包括新加坡、德国的股市，也不是十分活跃。因此关于中国的股市，无论是低还是涨，要更多地看活跃度，而不是看涨跌。只要股票市场、资本市场是活跃的，那就说明它们是有活力的，而涨跌只是暂时的表象。

从现在的情况看，中国的创业创新还处于孩童时代，还很不成熟。但孩童时代有个优点，就是发个烧感个冒是正常的，甚至是好事，能让孩子的免疫力大幅提升，变得更加健康。所以，现在的中国处于一个非常好的时代。

我们还有大量的机会，有大量的痛点和需求需要我们去解决和满足。在资本寒冬的时候，一大批不合适不够健康的创业者已经被客观

环境自动淘汰掉了，所以现存的创业者是“不战而屈人之兵”。资本寒冬下，如果你的项目足够优秀，你会比在之前的泡沫时期更容易脱颖而出，更有机会被培养成一个独角兽级别的公司。因此，资本寒冬，是真正的创新创业的良机，是特别需要埋头苦干，在科技上做出创新，实现跨越的时期。

现在很多人在谈互联网，但实际上，科技才是互联网的核心，互联网相关的硬件、软件的创新在根本上都是科技的创新。

现在人们用得最多的手机是苹果，而苹果是世界上最具科技创新观念的公司之一。现在还有很多人讲特斯拉，而特斯拉即便不是汽车的代表，也是科技创新的代表，它的电池技术、软硬件结合的技术，都是很优秀的科技创新，这些智能的东西和传统制造业结合起来，就成了代表先进生产力前进方向的科技企业。

中国的小米也是这种企业，它改变了原来由工厂到各级渠道商到卖场终端再到消费者的复杂路径，厂商做出了手机，可以通过互联网渠道直接到达消费者手中。有人评论说小米是借上了互联网发展的东风，但是在根本上，小米这样的公司是靠着真正的科技创新实现的飞跃发展，互联网发展的本质之一就是科技创新。

O2O不是科技创新，是创新的伪命题。此前去杭州出差的时候，住在特别偏的一个酒店，我尝试点了个O2O的水果外卖，15分钟就送到了，结果打开外边四个水果包，里面三个水果是烂掉的。仅仅把东西从线上搬运到线下，从A运到B，就是O2O吗？实际上互联网服务、O2O的本质是产品、是内容。这些东西是讲究体验的，如果O2O不能把体验的核心解决好，只是做了一个物质的空间移动，那我认为O2O是偏离了方向。

现在O2O的风势好像弱了许多，这也是市场回归理性的表现。一个东西热起来，势必会有很多跟风之人在背后追赶、造势，但这种虚假

的繁荣肯定不会持续，最终会回落到一个供求相当的水平。这也是我们社会启动“双创”以来的第一笔学费，经历过这样的曲折之后，我相信我们的创业投资市场也会更加理性。

“双创”已经成了一个国家课题。但是创业也分投资型创业和生存型创业，分创新型创业和跟随型创业，我们真正需要鼓励的是生存型创业和创新型创业。科学技术是第一生产力，这个论断放在今天也是经得起考验的，是值得我们遵守和推崇的。

科技创新，这里面既包括互联网创新，也包括互联网服务。服务的内容最重要，内容就是产品，产品要通过制造。沿着这个脉络走，我们的双创之路未来才会走得长远。

比创新更重要的是思维

干货点评：

屁股决定大脑，位置决定想法。这个位置可以是所处的工作岗位，也可以是所处的地理位置，但最终还是要具备创新思维，只有思维拓展跳跃了，视野也就开阔了，模式才能更清晰。

《史记·李斯列传》记述李斯的第一叹是在传记的开头，原文如下："李斯者，楚上蔡人也。年少时，为郡小吏，见吏舍厕中鼠食不絜，近人犬，数惊恐之。斯入仓，观仓中鼠，食积粟，居大庑之下，不见人犬之忧。于是李斯乃叹曰：'人之贤不肖譬如鼠矣，在所自处耳！'"

李斯的这第一次叹息，翻译过来就是"人的好坏其实就像老鼠，仅在于处境、地位不同罢了"。后来曾有人戏称此理论叫"李斯鼠论"。

我觉得这只是其中的一种理解方式，对于创业，也可以这样看待，屁股决定脑袋，位置决定想法。

我见过卖小米、杂粮、水果等各种农副产品的创业者，不管是新农业、生态农业，还是传统行业创新，这个新，一方面是思维的创新，也就是与互联网对接；另一方面是要接受新鲜的信息，产生新鲜血液，这就需要处在信息前沿。

改革开放的时候，大家都南下深圳、广州，为的什么呢？就是因为特区前沿机会多、信息新，可以学新兴的事物，然后模仿变通。模仿是任何企业发展的共性，完全模仿，不做改变，叫作山寨；我们需要的是举一反三，看了就会用。

你卖农产品的，不管在当地多么有特色，质量多么好，但也只能在那一亩三分地小玩一下，而且都做不大，因为就算你品质最好，当地人家家户户都种的产品，为什么要买你家的？

真正好的农产品应该放到离原产地很远的地方销售，这样会让消费者有想象空间，而且更相信品牌，相信你的产品是代表所在地的特产品牌。

为什么说屁股决定脑袋呢？在北京创业打拼的人和在二、三线城市打拼的人，视野格局肯定不一样，相应的资产也不一样。为什么大家往往说同学聚会上，聊的各种话题都不一样了，因为视野、圈子不同。

位置决定想法，最简单的例子就是北京、上海的房价和中西部的房价差异巨大，北京、天津两地高校录取分数线不一样。因为不同的位置资源聚集不一样，相应的价值也不同。

作为一个创业者来说，你处的地区的位置，肯定会影响你的视野，影响你对信息的判断，影响你的选择。因此，传统项目，或者农产品创业项目是可以选择在北京、上海这些一线城市设置前沿哨所的，方便接收最新信息，接触更多的资源。

并不是说你在当地做个推广营销只要10万元，到了北京就要100万元。相反，可能你实际操作的时候只要一两万，因为北京这些地方免费的资源多，可以交换共享的资源也很多，你所接触的绝对超出你的想象。

屁股决定脑袋，位置决定想法。这个位置可以是所处的工作岗位，也可以是所处的地理位置，但最终还是要具备创新思维，只有思维拓展跳跃了，视野也就开阔了，模式才能更清晰。

所以创业者要想在残酷的市场竞争中胜出，就必须要进行创新性的思考，没有创新思维和思路，所有的想法都是空谈。创新思维不是一种新的思维方式，而是改变平时思考问题的角度、方式、方法等，得出超乎平常的新见解。创业者应该突破思维定式和思维偏见，拆掉思维里的墙。

案例复盘及启示

案例：拼音英语学习法

这是一个很有意思的项目，有关英语学习方面的创业项目。

创始人之前在外企干过很多年，后续跟合伙人一起出来做英语学习创业。项目主要是借助汉语拼音来学习英语，主打产品是国际音标。这套英语学习系统是建立在汉语拼音和国际音标的基础上，精确简洁地描述了世界上所有语言的语音，帮助人们更好地学习外语。

我拿着教材实际地读了英语，虽然我的英语不是很好，但是根据规则去发音，好像也没什么错误。如果从英语口语表达的角度看，这个项目还是很有意思的。

对于这个项目，我认为主要有以下几个问题：

第一，从中国人的角度看，通过拼音来学习英语的方式，是不被很多人所接受的，在观念上就接受不了。

对于学生而言，可能提供了快速学习的方便；对于家长而言，对看拼音来学英语的方式是持怀疑态度的；对于教育部门和英语老师来说，看拼音来学英语的方式也是不被他们所接受的，大部分英语老师是反感这种中文式英语学习的。

第二，从英语学习本身的角度来看，怎么让学生和家长相信你的这种学习方式是可行的？大多数人可能会觉得这是误人子弟，怎么确保这是标准发音？怎么让别人相信这种学习方法？

第三，从市场营销推广的角度来看，存在推广局限。简单地说，这个项目在推广中是有明显的天花板的。

用中式拼音的学习法来学习英语，这不是一种高大上的体现，不属于一种正统的学习方法，我想这也是不被英语系国家所认可的，大家都在强调纯正英式发音、美式发音，语言还是要回归本土正统化。

举一个简单的例子，现在把小米手机和苹果手机都放在你的面前，你说谁更像是山寨货？可能这个例子不是很恰当，但是我们直白点说，我想不管小米做得多么极致、完美，可能大多数人还是觉得小米是山寨的。

因此，我觉得这个项目的核心在于项目能否被用户和传统市场观念所认可。其实这个项目的门槛并不高，可能再换几个人，换一个思路，也能做出一个差不多的学习方法，那项目价值在哪里呢？最后，要考虑到项目未来怎么去赚钱，用户是根本。

我并不是说这个项目一定不行，创始人是一个靠谱的人，也很执着。我想说的是我们在创业的过程中需要有一个准确的产品定位，找准项目的方向，创业者要多走走，多看看，不要局限于自己所设定的小圈子里面，要学会进行创新性的思考，去想办法开创新模式，探索新方法。

大数据到底意味着什么？

干货点评：

大数据只是一个工具，重点是要找准客户群体，解决客户的实际痛点，你还真以为自己随便弄了几个假数据，就成马云了？创业，别拿数据说事儿！

现在很多创业者都在说互联网大数据，各种互联网020项目都在烧钱补贴获取用户数据。数据就是数据，非得在前面加一个“大”字，这是强调突出，还是稍显不自信呢？

大数据没有什么神圣的，当然大数据很好很有用，很多行业必须通过大数据的分析找到客户、找到市场。但创业拼的还是产品，产品是核心。创业者如果拿大数据造假，就意味着他其实根本不知道创业是什么。创业不是编一个故事，是靠我们实打实地做生意。

获取大数据的目的是什么？大数据只是一个工具，重点是要找准客户群体，解决客户的实际痛点，难道有些创业者还真以为自己随便弄了几个假数据，就成马云了？

当然了，有钱还是可以稍微任性的，不，必须任性，所以马云经常买买买，不开心了买，开心了也买，组织“双11”晚会、“双11”血拼。马云，的确让人佩服和尊重，我也很佩服他。

但我却认为阿里现在的“互联网+”可能走偏了。阿里影业副总裁在某论坛上称阿里影业以后不会请专业编剧，一时引发业界激烈争

论。阿里的“互联网+”不是创新，不是颠覆，可能是一种毁灭。烧钱的确是获得数据、积累数据的方式，但是掌握了大数据和互联网，就真的掌握了一切吗？我觉得这很可怕。

曾有网友发帖说，自己收到了阿里巴巴旗下蚂蚁金服打来的电话，对方向他打听一位朋友的去向，这位朋友欠了花呗[注]钱，而且联系不上。网友说自己跟他不太熟，对方却说，能够看到记录，这位网友某月某日给他赠送过礼物。这让网友不禁感叹，自己在大数据下变成了“透明人”，同时也质疑：蚂蚁金服利用大数据及客户信息，侵犯了自己的隐私，生活受到了干扰。

所以有人说，大数据时代，就是看你脱光了衣服裸奔的过程。

阿里前几年还算得上互联网思维，这两年突然就变成了所谓资本思维，展开烧钱大战了，也就是豺狼般地去吞噬，用钱烧，烧出漂亮数据，找下家接盘。

我认为，即使在大数据时代，人依然是核心，应该尊重人的隐私和创造力。我是一个创业者，也是一个所谓的投资人，我们身处这样一个好的时代，应该具备情怀，具备企业家、创业者的情怀，学会感恩。你从这个时代获取了恩泽，也得传承这份恩泽，不能只关心数据，也要关心人，这也是一种情怀。

案例复盘及启示

案例一：大数据定位

关于大数据的重要性不言而喻，数据可以是一串简单的代码，可以只是个体的信息，但一旦这些渺小的个体被汇总起来加以整理分

析，这就量变产生质变了，一切数据都成了生产资料，成了经济、社会发展的基础，你离得开数据吗？

这是个知道你怎么“裸奔”的创业项目：一家提供室内位置服务的云服务平台商，以用户室内定位为切入口，在综合使用现有各类室内定位算法的基础上，创新地加入人工智能、机器学习和数据挖掘算法，提供高质量、高稳定性、高精度、低成本的室内定位整套服务，并通过云服务的方式交付给客户。

通俗点说，就是知道你整天瞎跑了哪些地方。

比如说，再去哪家店吃饭，习惯去哪里看电影，就是类似这样获取广大用户的地理位置数据，然后建立数据库，整理分析。

听上去跟美国科幻大片一样，好像你只要带着手机或者智能设备，每天做了什么事，时间、地点、时长，都能够被清楚地知道。这要是实名制分析，简直不可思议。

这样一个全时空多维度的数据分析服务项目，主要是靠个体用户数据的搜集，然后进行数据服务，最终将数据进行价值表现。这些数据可以用于情报、刑侦、军事、商业等各方面，掌控这个数据库的人就跟知晓全世界的秘密一样，用一句流行的话说就是“高端大气上档次，低调奢华有内涵”。目前苹果、谷歌这类大的科技公司也在这个领域进行研究布局。

这样一个高科技大数据项目，创业者敢一直钻研于此，技术层面绝对是有核心竞争力的；获取用户数据的项目，肯定是香饽饽，那么在营销推广上肯定是别人找上门，想要发展的大公司或许都会与之合作。

对于这样的项目，我想唯一需要重视的就是监管，对于用户数据获取的权限和程度进行监管把控，一切都发生在合法的范围内。不过你的项目这么强，你家里人知道吗？

现在有很多创业者都不知道大数据是干啥的，张口闭口大数据，就敢说自己的商业模式是020+B2B+共享经济。虽然数据听上去是一个比较虚的概念，但还是得扎实去做，找准大数据的来源，找准有效客户群体，然后深耕于此，必定积少成多，产生质的飞越！

想到未来有一天，我好似裸奔一样的信息被别人掌握，不知道是该高兴呢，还是担心呢？这也是一个无奈的事情，不过可以确定的是，大数据肯定是利于社会发展的。

案例二：互联网数据算命

一个创业团队做的是行为心理学创业项目，听着很高大上，通过手指来分析大脑功能的强弱，录入用户指纹来分析人格特征、工作风格、投资风格等其他生活属性，或许我们可以把这个项目理解成互联网数据算命？

创业者现在大部分的用户都是一些企业老板，因为这些老板通过指纹分析来大致判断其员工在某一岗位是否合适。

对于这种互联网数据测试分析我是持怀疑态度的，我不是很理解，要我相信可以，但是这些数据是通过什么产生的呢？就仅仅是依靠指纹检测？让我相信的源泉在哪里呢？

创业者现在针对亲子教育、亲子交流方面的测试分析，我觉得这个方向是好的，但是有一些问题要注意。一个孩子，小时候是会犯错的，但是随着时间的变化、接受教育的程度的提高，他也在不断地成

长进步和人格完善，但是这个过程是变化的，那么怎么去分析这个变化呢？或者说怎么保证分析结果的可信度呢？

我想提出三个问题：

第一，获取这个数据以后，外延怎么发展？如何判定商业模式的准确度，怎么去界定这个数据的可信度？

第二，数据分析是客观的，怎么去后续服务？如果员工不适合这个岗位，就立马换掉吗？如果数据分析是错误的，又怎么办？因此，有了数据判断以后，怎样去执行是个问题。

第三，不管是小孩子的成长变化过程，还是一个人在正常工作生活中的跳槽选择的改变，是否会改变数据？状态发生了变化，数据会怎么办？

我觉得创业者在讲自己的商业模式的时候，你首先要讲一个让我相信的概念，毫无支撑地做了这个分析，我想大多数人是不太相信的。

如果你想让用户相信你的模式，首先，你得讲出那个信任点，而不是靠技术专利；其次，你得抓住用户的痛点，这个痛点一定是从用户角度出发去获取的。你要解决一个企业团队的问题，不能光提概念。

要明确项目应垂直于什么行业，垂直于什么团队，解决什么样的问题。比如对百合网来说，这个项目就有价值，你就可以通过指纹检测、数据分析，大致了解用户的真实性、性格、人物特征等等，这对于相亲社交行业应该是有帮助的。

所以关键是选择切入哪一个行业，早期还是要垂直切入某一点。

1. 蚂蚁微贷提供给消费者“这月买，下月还”的网购服务。——编者注″

你解决的是创业的痛点还是疼点？

干货点评：

什么叫痛点？我觉得可以持续的有价值的东西才叫痛点，而不是掐你一下胳膊让你疼了的地方，那叫疼点。现在很多创业项目做的就是掐你胳膊的事情，让你疼了，就以为抓住用户痛点了。

现在很多创投圈的创业者和投资人言必称“痛点”、“一招捅破天”等潮流名词，几乎每一个投资人在见创业者时，都会问一句话：“你目标用户的痛点是什么？”好像不问这句话就显得自己不够专业一样，其实很多人都对“痛点”一知半解。

我以前在SOHO中国是负责营销的，在营销领域，有三个关键词一直以来经久不衰：痛点、痒点和卖点。

什么叫痛点？我觉得可以持续的有价值的东西才叫痛点，而不是掐你一下胳膊让你疼了的地方，那叫疼点；痒点是激发起消费者心中的“想要”，让他一看到一听说你这样的产品，心里就痒痒的，就特别有兴趣，特别向往；卖点是能给客户带来刺激、产生快感的兴奋点。

现在很多创业项目做的就是掐你胳膊的事情，让你疼了，或者挠你几下，让你痒了，就以为抓住用户痛点了。

痛点的本质，是用户未被满足的刚性需求。而投资人为什么喜欢问这句话？是因为他们想要创业者想清楚：自己能给用户带来什么价值，能满足用户哪些最强烈的刚性需求。比如最近几年特别火的“怕上火喝王老吉”，这句广告挖了中国人普遍的痛——上火。

很多创业公司的起步都是创始人从自己的痛点做起！所以用户的痛点，就是创业最好的出发点和切入点。以创业者这个用户群体为例，公司宝解决的是创业者在公司注册上的痛点；知果果、快法务、绿狗网等这些互联网法务公司解决的是创业者的商标注册痛点；开干、三点一刻、思创客等公司解决的是创业者的传播痛点；一见、狮吼、起风了等公司解决的创业者的视频BP痛点。

与痛点相比，现在很多创业项目要解决的问题其实只是一些锦上添花的东西。可悲的是，这些创业者没有意识到这一点，而认为这也是人们的刚需。

案例复盘及启示

案例一：户外充电

一个解决户外充电问题的创业项目，团队成员来自知名高校，有着专业的技术背景，研发新材料用以太阳能充电，目前是对公司和对个人业务同时展开。

因为现在智能手机市场规模很大，随之而来的就是手机充电问题，这是一个很大的市场。因此创业者研发了一种新材料来解决户外充电的问题，一方面是自己生产充电产品——充电宝、充电器等；另一方面是开发户外充电装备，这种材料可以用在户外太阳能屋顶，热电联动，产生热能，同时手机可以控制热水的流向。这种太阳能折叠充电器在阳光下只需要两个小时就能把智能手机充电完成。

这种新材料、新能源的创业项目很不错，从未来看，市场前景很好，规模也很大，而且只有这种真正的科技创新才能从本质上改变生活。

从项目上来看，我有两个疑问：

第一，假如未来手机电池的待机时间变长，这个对于手机充电产品还有价值吗？是不是还会有这么多用户？

第二，现在户外用户使用这个产品频次很高吗？这个产品真的是目标群体的刚需吗？

给创业者的建议是不要一开始就设定很宏大的目标，而是把目标放到最低，事情是一点点细致地做出来的。

案例二：护士上门项目

一个护士上门做护理的医疗健康创业项目，主要是帮助妈妈科学育儿、科学生产，让孩子健康成长。

整个项目的定位是希望每个有新生儿的家庭都有一名家庭医生，让孩子和妈妈都健康成长。项目主要通过护士上门做健康护理，普及育儿知识，提供家庭环境监测、孩子智力检测、母亲产后抑郁防范等服务。

简单地说，这个项目主要是解决四个方面的问题：一是做好预防护理工作，解决孩子、家长的心理问题；二是对常见问题给出解决意见；三是对突发事件进行处理；四是从心理和生理方面对孩子和家长普及成长教育知识。

现在的到家服务、020服务群雄混战，打车、外卖、生鲜、按摩推拿等与生活相关的服务都加入了互联网元素，这种与医疗健康相关的

行业也已经结合互联网和大数据，所以现在做这样一个项目与同类的到家服务和月子中心相比，有什么优势呢？

一个好的模式首先是要抓住用户的痛点，把握用户需求，更重要的是要把用户的痛点转化成服务，给用户提供优质的服务。那如何去把握用户需求做到高频服务呢？肯定是要靠营销推广。

给创业者提几个建议：

第一，我觉得这个项目应该找准自身的服务特色，垂直定位，到底主要解决哪一方面的问题，应更偏向于精神层面和实际解决问题的层面，而不只是简单的月嫂概念。

第二，从合伙人组成和团队搭配上来看，应该引入专业的合伙人，组建专业团队，这样能有效地完善服务，解决问题，也能够让用户更加放心。

第三，还应该形成一套标准化的服务流程，包括对护士、医生的培训体系、评价体系，对用户需求的分析等；收费问题：价格标准化是品质服务的保证，解决用户的信任和平台的信用问题。

第四，整个项目的核心在线下服务，如果线下用户的体验有问题，那就很麻烦了。重点是搭建线下的标准体系，树立品牌口碑，未来可持续产生黏性。

案例三：食品安全检测平台

这个项目的创业者为了让用户在外面吃饭、购买食材的时候快速检测食物，同时又便于携带，做了一个以智能光谱为切入点的食品安全检测平台。

原理是任何物质发出的光谱都是不一样的，产品在对食材检测的时候，获取食材光谱数据，然后与云端数据进行对接，快速地分析检测出食材的相关健康安全数据。目前第一代产品已经出来，正在研发第二代产品，想做一个体积更小，价位在500~3000元的光谱仪检测器。

整个项目前期以智能光谱检测设备为切入点，完善现有功能模板，搭建安全平台，后期形成标准的服务。后续也会开发App，加入一些社交元素和开放模板，智能终端与智能手环、智能可穿戴设备相对接，根据不同行业应用开发不同功能，收集使用人群的健康数据，建立数据库，进行延伸服务。

对于这个项目，我有几个小问题：

第一，这个产品主要是哪些人群用？现在中国市场有多少人愿意使用这个产品？在市场上怎么去普及产品？现在中国大多数人生活工作都很辛苦，大家愿不愿意在吃饭的时候还搞得这么麻烦？人的生活过于精致的时候，会变得很累，这对于用户和产品来说都是很有压力的。所以这个项目是不是真正解决了用户的强需求？

第二，产品目前的价位还是有点贵。一般接触食材的人是老人和阿姨，对于他们来说，这个产品价位还是有压力的，而且对于这一类的人群来说，他们对于智能产品的认知不高，在使用过程中可能不熟悉。

第三，作为一个智能硬件产品，还有一个标准化的问题。产品的概念很好，但是到最后还是得面临谁给代工、能不能达到标准化的生产以及供应链的管理等问题，这些都是需要考虑的问题。

第四，在食品检测过程中，这一套安全标准是否具备科学性，有没有得到权威认证，这是一个信任机制的问题。

案例四：家长和幼儿园沟通软件

一个创业项目做的是家长和幼儿园沟通软件，功能类似私密的微博，老师可以在上面发通知、发作业。

作为一位父亲，创始人在跟女儿幼儿园的沟通过程中，发现有很多不方便的地方，有可以改善的空间。比如，老师和家长通过QQ群或微信群沟通，但是家长在里面说话很活跃，很多家长就经常会错过老师发的消息，漏掉一些比较重要的事情。

这个项目致力于解决幼儿园老师与家长沟通的痛点，让老师与家长沟通时比QQ和微信更方便。对家长来说，使用也很简单，不需要进行信息筛选，可以更直接把自己想要的东西进行收藏，老师发布的内容能更加直观地在家长面前展示，不用担心漏掉重要的信息。

另外，幼儿园老师的流动性比较高。老师一走，之前老师和家长的沟通，类似哪些孩子有什么需要特别照顾的地方这样的信息，新老师都需要重新了解。这个软件可以把这些信息都沉淀下来，类似于酒店的可提档案，方便新来的老师迅速掌握孩子的信息，让整个教育质量得到很好的提升。

这个项目深挖用户痛点，用户黏性很强，很快获得数千万融资。这个项目给我们的启示就是创业者一定要做以用户需求为导向的项目，紧紧抓住用户的痛点，并解决它。

第7课
当一个“造物主”：创业者，你会做品牌吗？

创业者不但要眼观六路、耳听八方，还要学会“说学逗唱”。不论你在哪个领域创业，善于讲故事的公司才能融到更多的资金，吸引更优秀的人才，获得长期的顾客，建立持久的高黏性品牌。

不是所有的产品都适合做品牌

干货点评：

不是所有的产品都适合做品牌，尤其是农产品。先做内容，内容不够，跨界发展，后做品牌。

不是所有的产品都适合做品牌，尤其是农产品。对于农村地区来说，早期不一定要做高大上、响当当的品牌，先让村民动起来，生存下来就好。先做内容，内容不够，跨界发展，后做品牌。

目前市面上的“褚橙”“潘苹果”“柳桃”，这些农产品品牌都不是因为产品本身具备强有力的品牌特质，而是因为人的品牌效应。

我见过一个很优秀的大学生村官，坚守农村，深耕农业八九年，在他所在的村里种植口味不同的葡萄、苹果、草莓农产品，建立农业合作社，想打出当地品牌，做得有声有色。我挺佩服和支持这些年轻人想为农业做点事，因此我十分乐意与他们一起做些事情，我觉得支持年轻人在农业领域创业是特别有情怀的事情。

国家让这么多优秀的大学生村官参与到农村农业的发展中去，就是想让这些大学生创新因子在农村大地上生根发芽，用他们所学的创新思维带来化学反应，推动农村农业发展。

农村农业的创新首先要动起来，不管是慢走还是快跑，不管是准备好还是没方向，先带着农户动起来，这样整个村子的氛围和节奏都运转起来。动起来了不要着急，因为农村底子薄，情况也各不相同，

不可能今年调整，明年就赚大钱，后年就大丰收的，在实践中摸索，错了再改，当然尽量不要出错。早期还是先生存下来，不亏本就是很不错的了。

有了好的农产品，可以进行品牌嫁接，直白点说就是可以贴牌，成为知名同类产品品牌的供应商或者加盟品牌。如果你的橙子口感特别好，你可以洽谈合作，贴褚橙的牌，你也可以成为汇源果汁的供应商。内蒙古大牧场这一带的牛奶供应商也是这种概念。

这样快速的嫁接品牌，可以有效地提高产品价值。如果想自己活生生地打出一个品牌，确实不容易，既费时间，还费人力物力财力。你成为品牌上下游中的某一环节，本身也是在慢慢地树立品牌。

同样的，在一个村里，不一定葡萄用一个品牌，苹果用一个品牌，草莓用一个品牌，建议可以让一个村的所有产品都用一个品牌，甚至是一个区域就用一个品牌，用区域品牌效应来带动整个区域的发展。

对于本身很难树立品牌的产品，可以不以品牌切入，跨界发展。品牌不够，咱们就做内容，种葡萄、种蔬菜、种水果的，可以做观光农业，做休闲农业，给城里人提供土地、种子，做生态农业，这样也能推动当地的发展。

不是所有的产品都适合做品牌，并不是说不要品牌，而是说如何早期站着玩着，也把钱赚了，嫁接品牌，借力打力，这些都是方法和途径，品牌的背后是品质，品牌需要打磨！

案例复盘及启示

案例：天然手工酸奶

创新创业不一定非得是偏重于“互联网+”，偏重于智能硬件，偏重于高科技，创新是一种意识，传统行业的创新，将会产生更强的动能。

前段时间我看了一个食品行业的创业项目，做的是原生态天然手工酸奶，没有任何添加剂，产品的营养价值丰富，蛋白质含量高，口感醇厚。项目所针对的主要目标客户群体是高校学生，在高校设立酸奶体验店，推出网络营销平台，提供一些线上优惠活动，提高品牌知名度，以连锁店的形式销售手工酸奶。

我觉得一个有着专业背景的大学生团队来做这方面的创业项目，出发点是很好的，学以致用，传统的食品行业需要跟着时代的发展进行革新，而且现在消费者的消费需求和消费品质也在提高。

对于传统食品行业，大家最关注的是产品的质量，品质是否有保障，所以产品的品质和安全性是放在首位的。你需要有一套自身的科学可信的质检体系，确保产品是没问题的。

产品遇到的市场问题，是现在酸奶市场的竞争早已白热化了，各种品类的酸奶都很多，大的奶制品企业在产品研发、资源配置、市场拓展方面早已经布局，你怎么样才能脱颖而出？

这个项目的手工酸奶基本上是自己研发生产制造的，这里面涉及的很多流程和处理工艺是否符合标准，整个生产制造的成本管理、核心技术的掌控和专利保护，这些点都是需要提前考虑的，这也是与别人竞争的优势。

面对这么多的同类产品竞争，有没有详尽地调研过市场，了解你的竞争产品的特点？更重要的是有没有统计过自身产品市场的回头率、消费者的满意度？作为一个新入场的小众产品，应该了解用户的需求，了解用户的反应，用户的需求和反应就是改进的方向。

对于传统食品行业的创业创新，重点就是高品质，干净、极致，玩转营销。因为不管包装得多么花哨，用户最关心的是能不能吃，吃了有没有问题，因此品质最重要。你把一件产品做到极致、人性化，用户的回头率就会提升。三只松鼠在这方面是做得还是很成功的。

最后一点就是稍微加上一些互联网思维，会玩营销就行了。其实一旦产品做得很好很精致，口碑自然而然地就传开了，别人都会主动找上门，不用担心营销问题。

创业公司品牌营销“四宗罪”

干货点评：

创业公司最终要的三件事是产品、融资和品牌。首先我们想明白一个根本性的问题：什么是品牌？品牌就是把独特的和别人差异化的形象植入用户的脑海，比如耐克、阿迪达斯、奔驰、宝马，雕爷牛腩。

当前每个细分创业领域都挤满竞争对手，互联网创业再也不是跑马圈地的蓝海时代，甚至进入了“过度竞争”的时代。没有哪家企业想陷入惨烈的红海，无论是传统企业还是创业公司，获得品牌优势，甚至品牌垄断是每家公司所追求的，在这种情况下，创业公司八仙过海、各显神通也不足为奇，有些公司难免走火入魔。

“四宗罪”之一：品牌营销色情化

对于一些初创公司来说，天天梦想着自己的品牌和产品一夜之间红遍全国，以为性感营销就是吸引人关注自己品牌和产品的捷径，于是各种大尺度的奇葩营销方式层出不穷，甚至不怕你不抓，一抓就火。从“优衣库试衣间事件”到“斯巴达勇士事件”，往往创业公司只需要祭出“情色”这个大杀器，就能迅速刷爆朋友圈和媒体圈，当建外SOHO的比基尼女郎们印着满身的二维码在寒风中瑟瑟走过时，创业圈的品牌色情化已经泛滥成灾，“叫个鸭子”“叫个鸡”等噱头十足的品牌不断涌现。

很多创业公司自身制造热点事件的能力弱，就总想借势营销，“劫持”热点新闻。借势营销本无不可，但也要把握分寸，不是每一个热点都适合你的公司和产品气质，有些创业公司无论什么热点都想上，就令人无语了，“三里屯试衣间”这样的话题也拿来借势营销，那就不是借势了，而是秀下限。

其实，这种色情营销对品牌认知没有任何好处，人们根本不会关心斯巴达勇士背后是什么公司在炒作，更不要说谁会对着比基尼女郎的屁股狂扫二维码了，扔掉节操的公司，往往难以走远，只是徒增笑柄。

“四宗罪”之二：品牌营销流氓化

有些创业公司打造自己品牌的方式不是苦练内功，而是主动挑起战争，专门和对手“开撕”，一副流氓做派。有专车公司请来一帮有着良好公众形象的名人鼎力相助，不是给自己的品牌打广告，却用来恶意打击对手。广告文案以偏概全，用各种公开的、隐晦的、诋毁的措辞，暗示用户使用对手专车品牌会遭遇“坏蜀黍司机”、“隐私被买卖”、“毒驾、酒驾、醉驾”等情况。如此赤裸裸的攻击对手，不但没有达到想要的效果，反而使得该专车自身的公众形象遭受严重损害。

“四宗罪”之三：品牌营销泡沫化

创业本来是一件很苦的事情，但现在似乎成了一种时尚。忽如一夜春风来，天使投资人、创始人、联合创始人遍地皆是。但是，全民狂欢最直接的后果就是行业泡沫化，从融资数据到创业团队、产品研发，每一个环节都可能存在泡沫。游侠、一亩田、云视链，扒皮居然也成为创投圈流行的风潮，以至于出现专门以“不说谎的融资媒体”为口号的媒体，反衬出创业公司造假是多么的普遍和肆无忌惮，真是创投圈的耻辱。

“四宗罪”之四：品牌营销土豪化

一个创业公司开始狂打品牌，要么是没钱了要融资，要么就是刚拿到钱要烧市场。有些创业公司融资之前一穷二白，一旦融资成功，马上脱下马褂，换上西装，拼命烧钱打品牌，生怕别人不知道自己找了个土豪干爹。2015年不少O2O创业公司很受资本市场的欢迎，融资之后是品牌营销的“狂欢”，多数O2O企业都采取加大补贴的方式来吸引用户，但品牌竞争过于同质化，更多地依靠烧钱进行扩张，烧钱并没烧出品牌的差异性，这样的公司今年可能会迎来倒闭潮。

第8课
PR的正确姿势：像恋爱一样公关

互联网故事江湖修炼指南

干货点评：

不在故事中爆发，就在沉默中死亡，有故事就有生命力，故事就是你征服这个世界的绝佳武器。

人类的历史就是一部丰富多彩的创业故事史。那些洞穴墙壁上一幅幅生动神秘、充满创造力和想象力的伟大壁画，记录了我们的祖先为了生存和大自然抗争、和野兽搏斗的艰辛创业之路。

人类社会世世代代发展演化，逐渐产生了不同的部落、不同的宗教和文明、不同的文化习俗，但面对祖先几千甚至几万年前留在洞穴里的历史时，大部分人却依然能感同身受，就是因为好的故事具有一定的共性。

如果你想吸引尽可能多的用户了解你的产品、喜欢上你的产品，你就要用故事向他们讲述你的产品，激发出他们内心对你产品的情感；如果你想让投资人打消种种顾虑把钱给你，你就要用故事吸引他们，向他们证明你是多么雄心勃勃、坚韧不拔，有能力做成这件事；如果你想吸引到最优秀的人才，你的故事就是你的价值观和最好诱饵。

在互联网时代，善于讲故事的公司往往顺风顺水，创始人也是媒体的宠儿，在行业内指点江山，挥斥方遒，谈笑间融资即成；没有故

事、不会发声的公司会被迅速遗忘，那些快速崛起的新兴公司会毫不留情地把你拍死在沙滩上。

一个好的故事会让你在创业者的芸芸众生中脱颖而出，散发出令人难以忽略的光芒。在一个好的团队中，你不会是孤独的堂吉诃德，团队中每个成员都应该是公司故事的自发布道者，他们也许并不负责品牌或者公关，只是团队中的普通一员，但却愿意在他们的社交圈子中分享你们的故事，甚至有时消费者也会被你的故事所感动，成为“自来水”，这就是讲述公司故事最有魅力的方式。

故事的巨大魅力导致创业圈鸡汤遍地、知音体横飞，仿佛创业者将自己的人生代入成功者的故事，就可以在鸡汤中找到自己的影子和情感认同，从而产生出一种我也终将成功的幻觉。这种自我暗示的成功荷尔蒙不断传染，最终进化成互联网故事江湖的四大门派：

鸡汤派

无数互联网创业者试图靠自己“心灵鸡汤”式的创业故事博取眼球，在社交网络大量传播，甚至“产品未到，故事先行”，把人先圈来，再开始干事。这种故事的代表作一般都是这样的：《一个××硕士毕业生的自述：我为什么卖××》《××创始人：我为何放弃百万年薪去创业》《我为什么放弃年薪30万的薪水去卖×××》《对不起，我只过×%的生活》等等。

作为互联网故事江湖第一大派，鸡汤派可谓枝繁叶茂、人才辈出，凭借吸睛的标题＋狗血的剧情＋极具煽动性的口号，横行创业圈多年无敌手，每隔一段时间就强行虐屏一遍。

英雄派

英雄派们试图把自己的经历刻画成创业界的荷马史诗，颠覆行业格局是他们的目标，改变世界是他们的梦想，他们是夜空中最亮的星。英雄派创始人的典型代表人物是“钢铁侠”Elon Musk（埃隆·马斯克），他无所畏惧，以一己之力挑战电动汽车、太阳能、航空航天等多个行业，梦想在火星上建立殖民地。

复仇者联盟派

改编自漫威同名漫画的电影《复仇者联盟》，讲述神盾局指挥官将钢铁侠、美国队长、雷神托尔、绿巨人、黑寡妇和鹰眼侠六位超级英雄集结在一起，组成了复仇者联盟，共同携手应对邪神洛基。六位超级英雄？对某些团队来说根本不叫事儿，分分钟凑齐十位明星高管，组成一个正义联盟。

90后派

眼花缭乱的头衔、媒体的热捧、名校的光环、大佬的背书，90后派一出谁与争锋？天生带感的互联网基因，让90后普遍善于讲故事，因此也备受投资人青睐，甚至专门成立90后投资基金。

故事高手从不自我设限，免不了偷师别派，集天下武功之大成于一身，某著名“90后创业领袖”就被一位曾采访过他的记者概括为“90后创业鸡汤成功学之集大成者”。

创业者如果沉迷于讲故事，将主要精力投入编造故事中而不是深入行业、仔细进行用户需求分析、踏实做好产品，就会让自己陷入故事的泥潭中无法自拔。毕竟互联网时代，连地铁口摆摊卖包的小商贩都会讲故事了：

“浙江温州，浙江温州，最大皮革厂，江南皮革厂倒闭了！王八蛋老板吃喝嫖赌，欠下了3.5个亿，带着他的小姨子跑了。我们没有办

法，拿着钱包抵工资。原价三百多、二百多、一百多的钱包，通通二十块，通通二十块！我们辛辛苦苦给你干了大半年，你不发工资，你还我血汗钱，还我血汗钱！”

讲故事很容易，创业很难。

案例复盘及启示

案例一：儿童3D打印科普教育

不管时代怎么变革，教育、科技、医疗都是未来持续发展的方向，尤其是孩子的科普教育和创新型思维培养。

见过一个项目，就是打造一个关于孩子科普教育的创学园，让更多孩子接触、感知、体验未来的新兴科技，培养创造型人才。通过3D打印与教育的结合，能够让孩子轻松地实现自身的创意想法。

创业者想把创学园打造成一流的高科技创新教育平台以及集3D打印课程、软件研发、科普培训、互联网服务为一体的高科技教育基地。

创学园主要针对的人群是中小学生、学龄前儿童、社区家庭DIY（do it yourself的简写，自己动手制做），从事3D打印教育的师资培训，也给学校提供课程体系、软件的配套服务、教学培训、增值服务以及互联网整体解决方案，让想象变成现实，让未来触手可及。

整个项目由四个部分组成，分别是研发中心、网络服务中心、教学教育培训中心、推广中心。创新教育部分主要是3D打印创新课堂、3D打印科普展、3D打印DIY中心、3D打印超市、亲子创新俱乐部。

孩子的科普教育是一个很好的方向，中国缺少对孩子进行科普教育、素质培养的东西。创业者垂青于3D打印，大的方向很好，但会不会太单一了。

这里面有没有吸引力，孩子是不是喜欢在那里玩，我觉得关键是要打造一个很好玩的东西，让大家能够进去玩，这也是一个很难的事情。用户在你的平台上除了学习能收获到什么？我觉得学习内容的丰富度和趣味性很重要。

在项目的运营上，线下注意不要用重资产来做，线下尽量采取合作的方式，如软件合作、与学校合作，轻资产运营。

还有一个问题就是早期怎么去获取用户，拿什么去吸引种子用户。对于孩子来说，这么高科技的应用，可能体验一两次对于整个3D打印和科技产品也不是很了解，怎么能长期地绑定学生学习呢?

创业者需要注意的是，这个有关儿童3D打印科普教育的故事应该怎么讲，只有讲出一个好故事，才能让大家了解和接受你的产品和服务。

案例二：线上交易婚礼策划

一个做婚庆项目的创业者，针对现在市场上信息不对称、婚庆成本高，以及婚车、主持人、婚礼策划等行业资源参差不齐的情况，想做一个针对个人消费者的线上交易婚礼策划服务平台。

这是一款根据新人婚期进行智能筹划婚礼工作分配的软件。根据客户的婚期智能地分配他们结婚之前的这段时间需要准备什么东西，同时平台也相应地去匹配当前已整合的第三方资源。除此之外也针对热恋的人提供一些积分服务。

目前产品规划已经完成，团队组建也已经到位，正在进行研发工作，现阶段主要是面向京津地区的市场。

项目从婚礼策划切入，我觉得婚礼这件事儿还是比较低频的，它最大的缺点就是婚礼这种一次性的消费是很不好把控和标准化的。这个行业看上去好做，实际上最不好做，因为一次性的同时不确定性也多。

一次性消费最大的问题在于即使你有品牌有影响力，别人也有可能不找你，传播和黏性不是很强，这种消费是偶然性的，如果项目没有黏性，模式是没有价值的。

我看了很多类似模式的婚庆项目，但是切入点不一样。简单地讲，怎么吸引别人进来，这是核心。结婚就三种，第一种高大上型，不在乎钱；第二种浪漫型，只讲究浪漫；第三种实惠型，讲究性价比。到底是垂直于做哪一种，要定位清楚。

高大上的人基本不会找你，因为他们有自己的圈子，自己就能够解决，除非你成为第一品牌；中间这个层面和第三种人群可能会找你，但时尚浪漫型要求你必须要有特色，得有时尚浪漫的策划方案，所以在针对第二个层面的客户群体时也不具备有效竞争力。

因此，重点在第三种，更多的就是实用型，给客户更多实惠高性价比的婚礼策划服务。

用户为什么要找你，婚礼跟别的模式不一样，你能给用户什么，是司仪很优秀，还是酒店性价比最高，还是策划服务最到位？如何保证时间？如何保证不出现失误？我觉得这在执行过程中还是有难度的。

在没有出名，没有品牌之前，别人为什么要选择你？你认为自己的婚礼策划服务好是没有用的，重点是要别人认可你，认知你。所以这个项目成败的关键点就是能否把用户的故事讲得很吸引人，通过口碑传播吸引到足够多的客户，所以一定要找到独特的吸引人的故事传播点。

案例三：儿童教育的微信号

在这样一个互联网的时代，新媒体行业也做得很发达了，有很多微信公众号都做得很不错，每个个体都可以发出自己的声音，与他人交流分享自己的故事。

一个特别好的微信公众号，专门针对2~12岁儿童成长教育的微信公众平台，为有需求的家长提供育儿资讯、教育理念、智力产品和其他儿童成长教育服务。

目前这个项目做了一年多了，现在有几十万的用户关注，目标定位在儿童教育上，垂直辐射年轻家长。年轻家长需要从各种渠道了解到一些实用的教育方式资料，便于广告投放、商品销售和活动组织。

现在项目的主要用户集中在北上广深这些大型城市，后续还加大优质原创类的资讯拓展，以及网站开发和App上线，除了广告投放以外，还会探索其他一些盈利点。

项目模式很不错，一个微信公众号能够做成这样，吸引这么多的用户，形成现在这样一个好的局面，我觉得很好。

从项目内容上来看，是有年龄段限制的，早期还是以家长为主，家长关注这个公众号，获取平台信息。时间长了，随着孩子年龄增长，家长的黏性也会减弱，有没有考虑过在孩子年龄增长的过程中，微信平台上的有效粉丝也在减少。

在项目的盈利模式上，因为平台上是以家长为主，所以盈利点可以往家长上面靠。一方面是针对孩子群体可以盈利，另一方面是家长这个群体本身可以盈利，这可以作为未来的一个增加点。

从用户关注的角度看，目前人数还是比较多的，因此用户来源很重要，但是后面如何长期保持用户黏性，保证平台上的用户活跃度，避免用户流失，这是要重点考虑的问题。

对于这个问题，我有几点小建议：

第一，对现有用户情况进行分析，包括这些用户的所属地区、用户活跃度、用户喜好在哪些点。这个项目的核心是内容，需要去了解用户最关心哪些内容，关注点聚集在哪些内容上，然后再去进行内容拓展。

第二，这是一个直接面向消费者的项目，需要进一步开发现有平台，设计一些简单、实用、好玩的功能，在保持现有用户热度的基础上，去获取更多有效用户，让用户活跃起来，与他人交流分享自己的故事。

什么才是创业公司公关的正确姿势？

干货点评：

“人在江湖飘，哪能不挨刀。”江湖险恶，你不犯人，人家未必放过你。如果你的公司像某公司一样被黑出翔了，你该怎么办？两眼一闭，就当吃个哑巴亏的鸵鸟态度和试图封杀负面新闻都是徒劳的，最好先照照镜子，如果确实是自己做错了，要认。优秀的危机公关第一步就是“勇敢认错”，第二步是要“敢于自嘲”，争取公众的谅解。

很多创业公司的创始人特别喜欢参加各种行业大会，你在任何一个创业圈的微信群上都能见到他，几乎每周都有采访报道见诸媒体，时不时还到时尚类杂志上混个脸熟。毕竟产品更新周期很长、融资新闻也是可遇而不可求，唯有不断公关才能让人们注意到它的存在，能不能靠公关占领行业制高点、掌握行业话语权，关乎生死存亡。

那什么才是创业公司公关的正确姿势？

正确姿势一：找准你的品牌锚，精准定位。

例如洪泰创新空间的品牌锚就是中国第一家创业运营服务商。现实就是很多创业公司连最基本的品牌定位都表达不清，这样的公关新闻即使出现在媒体上，行内人都不一定能看懂，更别提影响潜在的客户了。

正确姿势二：说出用户的故事。

创业公司不能只炒作公司创始人或英明神武或狗血传奇的鸡汤故事，更要说出用户的故事，只有创始人没有用户，都是自high。Uber和Airbnb营销做得好，很重要的一个原因就是他们特别喜欢并且善于挖掘和传播用户的故事。

中国当然也不缺用户故事高手，某二手车创业公司是这样卖车的：微软长腿产品经理姐姐出售宝马MINI，然后是一张长腿美女姐姐和车的合影，这就是借助用户身上的标签进行的完美故事营销。

正确姿势三：让用户主动传播你的故事。

野兽派花店的创业史就是一部用户传播史，创业初期，花店老板娘耐心倾听客户的每一个故事并为之精心制作不同的花束，顾客讲形形色色的故事让每条微博的转发量都成百上千，人们也由此记住了这个互联网花店品牌。正如野兽派自己在网站上说的“感谢那些有故事的人们，野兽派才成为一个温暖有爱的小世界”。

有些创业公司的团队会亲手给每一个用户写感谢卡，其实卡片很简单，并没有什么特别的设计，但在机器大工业规模化生产的时代，这种耐心和温情不但拉近了和用户的距离，而且会让用户感动而产生出主动传播品牌的动力。

我曾经在一个匈牙利服装品牌的国外网站上购买过一件大衣，收到衣服的同时也收到了服装设计师亲笔手写的感谢贺卡，我不知道我是这个品牌的第多少个客户，但是我知道这样的品牌想要完成“从0到1”、积累头1000名种子用户应该不是难事儿。

正确姿势四：跨界合作积累势能。

可以和合作伙伴一起讲故事，跨界营销，蓄积更强大的品牌势能。这方面Uber和Airbnb同样是不花钱多办事界的一毛不拔大师。

要说国内创业公司各种公关姿势之集大成者，非果壳网旗下产品“在行”莫属：精准的品牌定位、销魂的用户故事、主动传播体验的KOL（关键意见领袖），各种“创业公司×在行”的跨界营销玩得风生水起，实乃国内公关界难得的楷模。

有正确姿势必有坑。

坑一：总想不花钱做传播。很多公司创始人在参加各种互联网鸡汤大会时都听过这样的分享：“我们从来没有花一分钱推广，媒体却总是每天纠缠不断，推都推不掉，很烦很累心。”

这句话最大的杀伤力不是你照着分享的“葵花宝典”练了多日不起作用，而是你很可能会逼死你的公关总监，竞争对手没费一枪一弹就让你成功“自宫”。因为这些分享人并没有告诉你，他曾经是资深媒体人，在“某社”或“某某TV”浸淫多年，或者他某某亲属是某媒体总编。

坑二：什么热点都想上，借势营销无底线。很多创业公司自身制造热点事件的能力弱，就总想借势营销，“劫持”热点新闻，把公关内容与重大的热点新闻事件主动“捆绑”。借势营销本无不可，但也要把握分寸，不是每一个热点都适合你的公司和产品气质，有些创业公司无论什么热点都想上，就令人无语了。“三里屯试衣间”这样的话题也拿来借势营销，那就不是借势了，而是秀下限。

坑三：准备不足，操之过急。有些创业公司恨不得开始创业第一天就找媒体做专访，结果是找媒体的钱没少花，媒体也尽心尽力地宣传了，结果产品没准备好，慕名而来的用户被一堆Bug（程序缺陷或问题）折磨得生不如死，我手机里至少不下10个App都是这样“一用从此

是路人”的。如果你开始就让用户心凉了，那多半日后你无论花费多少心思改进产品、花多少钱做媒体宣传，都难以让伤心的用户回心转意。更可笑的是有些竞争门槛没那么高的创业公司，不懂闷声发大财，被媒体把商业模式扒得一干二净，结果山寨公司以迅雷不及掩耳之势开始抢饭吃。

坑四：恋爱强迫症。创业公司应该和媒体谈恋爱，但偏偏就有那么一些创业公司在恋爱中不懂得“距离就是美”，让对方感觉没有私人空间，总想控制媒体。媒体不是你的奴隶，有自己的制作周期和发稿安排。媒体看问题的角度和创业公司未必一致，即使同一媒体，每个记者对同一问题的看法也未必一样，所以创业公司不能强迫媒体按照你的思路和节奏来做宣传。

如果媒体写了或者转发了一篇你的“黑稿”，也不一定就代表媒体收了竞争对手的黑钱或者想跟你收保护费。这时候如果你非要强迫媒体删除新闻，不但朋友没得做、恋爱没得谈，可能你“家庭暴力”的劣迹不久就会在媒体圈疯传，再没人敢和你谈朋友。

归根结底，打铁还需自身硬，公关还需产品强。讲故事、做公关，好产品才是一切的基础：产品第一，公关第二。

第9课
创业的真相：成功是一道窄门

通向灭亡的门是宽敞的，路是宽阔的，所以走上这条路的人最多。但你们要从窄门进去，因为通往永生的门是窄小的，路是狭隘的，能找到的人很少。人生之宽门，看上去充满希望与美好，充满诱惑，可是你一旦走入，路会越来越窄。窄门，看上去充满未知与风险，却是一条引领你向上的路，让你看见自己的内心，勇者、智者皆是因此而辉煌，甚至重生。

“风口”不曾存在，猪应该在地上快跑

干货点评：

“风口”是一种充满投机的思维方式，如果大家都想找捷径而不是脚踏实地，每个人都是这种思维方式，那是很危险的。所以当创业者问我下一个“风口”是什么的时候，我只能告诉他们我不知道下一个“风口”是什么，也许“风口”根本就不曾存在，猪不应该飞在天上，应该在地上快跑。

自从雷军说过“站在风口上，连猪都能飞”这句名言后，“风口上的猪”已经被不少创业者奉为真理，在和创业者的交流中，经常有创业者问我，创业圈的下一个风口到底是什么？

每到这个时候，我就比较无奈，因为我对“风口”的说法很不认同。国家发展到现在，每个时期都有很多人在创业，在做没人做过的事情，为什么之前基本上很少有人提“风口”的概念？其实机会一直都在，真正干事业的人，并不会去等风起，或者是随风落。

的确，未来中国的发展会转向制造业的创新升级，从“+互联网”到“互联网+”，互联网与传统行业不断融合发展，这一场互联网技术革命的颠覆之路即将结束，很可能下一个是万物互联，再到人工智能，整个社会被一轮一轮的技术浪潮所侵袭，但问题是大部分人都是后知后觉的，或者说是看到“风口”了，才想着去找翅膀。

如果不是钻研如何做出有价值的产品和服务，总是自作聪明地想跟风借力，020热就做020，互联网金融热就跑去做互联网金融，根本不管自己是什么专业和背景，那想做“风口上的猪”也难似登天。

而且创业者就不应该被戏谑称作是“风口上的猪”，如果一定要夸张成猪，这个风口上的猪落地快跑就行，你可以给猪装上轮子，或者是开着车载着猪跑，加速了就行，但不要飞起来，飞得越高，摔得越惨。

怎么能保证现在看到的所谓的“风口”就一定能持续到你也赚钱的那天呢？所以大部分分析师、评论家口中的“风口”，也许根本就不是台风而只是一场微风。

君子有所为有所不为。真正的创业者应该清楚自身的优势和劣势，知道自己什么能做，什么不能做。只有对自己有清醒的认识，才能够真正聚焦在自己适合的领域，发挥自己所长，让自己强大起来，不断提升抗击打能力，才能最终肋生双翅，野猪变凤凰。如果自己还没做好准备，就贸然一头扎进台风中，即使能够短暂飞翔，但是台风过去也会被摔死，成为“风口”下的炮灰，因为你终究还是只猪。

对资本来说，选择“风口”也许是在赌赛道，因为资本的耐心是有限的，必须在尽可能短的时间内攫取最大收益；但对创业者来说，还是应踏踏实实地做好自己的项目。并不是纯互联网模式的才叫创业，没有运用互联网思维的实体经济也是创业，哪怕暂时并不是那么热门的领域，即使一些不是“风口”的行业，如果你做得很出色，一样可以创造价值。

不忘初心，方得始终。

案例复盘及启示

案例一：智能硬件平台

现在智能硬件产品种类特别丰富，做智能硬件产品的创业者也很多，大家好像不约而同地认为智能硬件就是下一个“风口”。

有一个来自天津的创业者做了一个与智能硬件有关系的平台。这个平台主要是为智能硬件企业提供销售和必要资源的服务。利用双平台的优势汇聚更多的智能硬件基础，吸引更多的客户，建立社群，积累各维度的产业链资源，帮助用户做营销，把产品变现，针对小平台提供电商运营管理和产品迭代方案。

平台主要解决智能硬件如何商业变现卖出去赚钱的问题；解决智能硬件的迭代问题，在迭代过程中把握C端用户的需求，引导市场；解决C端用户想去参与智能硬件的制作、个性化定制服务、打造自己想要的产品的问题。

平台采取B2C模式，从硬件销售的角度入手，打通上下游产业链，回归大数据，挖掘新需求。简单地说，这个项目就是打造一个智能硬件的服务平台，让B端商家和C端客户都有一些交互。早期从B端切入，同时也满足C端的一些个性化要求，帮助传统企业转型创新；然后导入C端用户，满足一些标准化的需求。整个思路很清晰，众筹众测的概念也很好。

做好一个平台难在如何吸引别人都来参与，对于平台的内容，用户评价、测评体系、信用体系，对产品本身的创新要求都很高。如何激励更多的智能硬件企业创新？B端客户在你的平台上能否导入更多的C端用户呢？

对于C端用户来说，如果要享受个性化的服务，可能产品的定制成本太高，用户无法承担。个性化的东西很难做，C端用户的需求和欲望

太难把握。从生产制造的角度看，围绕供应链的管理、成本控制、时间要求几个维度，如何形成标准化的服务？

现在智能硬件是投资人和创业者眼中的“风口”，但风来了，不是所有的人都能肋生双翅在天空翱翔，没有夯实基础的平台最后只能是镜花水月。

案例二：智能有机蔬菜盆栽

一个智能有机蔬菜盆栽项目，如同现在市面上很多做智能盆栽的项目一样，这样一个智能盆栽可以栽种蔬菜，养花养草，蔬菜生长周期在40天左右。花盆本身带有一个自适应的调湿器，可以玩，可以拿起来，可以看植物的生长变化，还可以做一个背景光源。

这个产品目前主要是针对幼儿园、商场、居家用户进行销售。公司注册得很早，目前产品在不断完善、技术不断优化，想打造一个室内精致园艺的领导品牌。

现在做智能家居、智能园艺的也很多，这种农业+智能的方向我很喜欢，但我有几个小问题：

第一，我觉得肯定有很大一部分老年人不会选择购买，他们会觉得贵，因为他们自己可以弄一些花盆种种，玩玩。

第二，一种菜，首先是吃，绿色有机，这是基础，核心是要赋予这个菜其他的价值，这个模式可能会更有特点，更具备价值。比如说，赋予这个菜品科普价值。我觉得孩子是家长最舍得花钱的地方，垂直于老人销售是有点儿问题的，垂直于孩子去挖掘市场，可能效果会更好。

第三，这个项目的门槛并不高，别人想做就能很快复制这个项目的模式，而且市面上也有一些类似的产品，那这个项目的技术壁垒在

哪里？

还有一个就是产品的持续性可能会有问题。比如这个东西我买了，放在家里，刚开始两天觉得特别新鲜，挺好的，过了一段时间，我可能就不会关注它了，那这个用户黏性在哪里？用户还会反复买你的东西吗？

这个项目的创始人做过销售，而销售是项目战略上的一个问题，对所有的公司运营、战略方向、品牌、生产线、流水线都会有影响，这是企业的一个战略性重点，因此建议可以引入外部战略合伙人，或者是找一个战略顾问。

其实关于模仿这个问题，创业者也不用担心别人会在技术上模仿你，因为当你真正去运营一个企业的时候，你会发现，竞争对手不一定会去模仿你的技术，也不一定去模仿你的理念和做法，而是当你不知道客户需求而他知道的时候，只要做出一款产品能满足你客户的需求，不需要用你的花盆，也不需要你的技术，就能轻松打败你了。

案例三：健康穿戴智能硬件

最近看的智能硬件项目比较多，有很多有关医疗方面的智能硬件项目，但大部分的项目没有很准确的定位。

有一个项目是专注于健康穿戴领域智能硬件的研发销售以及相关方面的系统应用，包括一部分的数据应用。创业者做这个项目是想解决心脑血管疾病、中老年人的亚健康等社会问题，用于慢性病的排查、预防、监测、治疗方面。

同时，创业者针对老年人对于智能手机和科技产品不适应的情况，开发出一款高格调、精准且简单化的产品，主要是一种小型可穿

戴设备，便于携带，后期会收集用户在使用过程中的数据信息，做一些增值服务。

在销售上，第一方面是通过经销商代理，网店服务平台；第二方面是针对现在的互联网金融、保险、医疗发展的大背景，与这些行业合作，把这样一个产品打包到用户的解决方案中去，做一个打包销售；第三方面是自己生产制造并销售到市场终端。

之前也见过一个类似的项目，都是与医疗健康有关的智能硬件产品。对于这种项目，我有几个疑问，重点是创业者本质上解决了什么问题？你的产品就是一个用于患者日常监测慢性病的医疗设备，还是说你的产品是带有医疗检测元素的智能硬件产品？

定位明确以后，我建议早期还是不要做得太广，这样会显得太散，产品会没有力量。因为涉及排查、预防、检测、治疗这四个环节，几乎包含所有流程，早期去做肯定是有难度的。

这四个环节里面，有很多地方是与医学有关的，如何确保检测结论的科学可信度？创业者需要一个公正可信的论据来证明，让消费者相信你的产品，而且愿意用你的产品，所以专利方面的保护也是你需要注意的。

市场上类似的智能产品有很多，你有什么优势？一旦投入市场，肯定需要接受市场、消费者、竞争对手的考验，尤其是智能硬件产品，需要有特点，有独特优势，而不能只是追逐智能硬件这个“风口”。

案例四：脑电穿戴设备

一个关于睡眠方面的高科技智能穿戴项目，专注于脑电穿戴设备，希望用脑电重新定义科技，目前已经获得两轮天使投资。

项目在研发过程中掌握了脑电核心技术，有着多项核心技术专利，把脑电技术应用于睡眠方面，通过精准的脑电检测，声光电的干扰，延长用户深度睡眠时间。

创始人想把产品一直迭代更新下去，通过研发教育产品、医疗产品、健康产品等形成一个脑电产品生态，深耕脑电技术的发展。目前这个产品已与多家医院达成战略合作。

从整个项目来看，技术研发团队比较强，作为一个技术为主的产品项目，这是一个很大的优势。但是从另一方面来说，现在所研究的脑电技术的可靠性和真实性有没有保证？

大脑对于人来说，其重要性不言而喻，通过研究脑电波来影响用户的睡眠，这项技术背后的权威性和可行性是否得到了认证？而且怎么去说服用户接受你这个技术的真实性和有效性？产品能够通过脑电技术影响睡眠，那有没有可能会产生依赖和其他方面的副作用呢？

因此，现在一方面是要去调研市场，了解用户的反馈。另一方面，也是最重要的一点，要建立一个产品信用机制，不能因为你懂这项技术就一味坚持，重点是要让市场认可，而且现在已经拿到了融资，下一步的重点是市场，也就是如何占领市场，建立一套信用体系。

项目从团队结构上来看，技术人才优势明显，但要想更快更稳地拿下市场，还需要会营销的人才，因此还应引入营销方面的人才，整合资源，丰富团队元素。

既然是一个智能穿戴设备，那就要考虑到智能产品在未来量产过程中的标准化问题和产品良品率问题，这些都是智能产品在生产制造中需要控制好的。

其实，智能硬件的核心是在某一个领域某一个点能够真正解决用户的刚性需求，而不是简单地加上一个互联网，做一个App。如果只是一个所谓的伪需求，这是没有价值的，反而是一种资源浪费。现在大家都在做手环、智能穿戴，但这些是不是能够解决根本问题，值得去思考。

别想着“独角兽”，当好一只打不死的小强

干货点评：

生存型创业是不需要融资的，创业者花一年的钱干一年的事，这是从0到0.1的改变；投资型创业是通过融资用一年的时间干10年的事，这是从0到1的质变，因此需要融资。这就跟盖房子一样，你是选择盖一层，还是盖10层。

“独角兽”，这个神话传说中头顶魔幻小角、周身雪白的小马，似乎对每个创业者和投资人都有着无穷无尽的吸引力，以至于在创投圈的很多公司标志和宣传海报上你都能经常看到它。

在和创业者的交流中，不少创始人都希望自己的公司快速融资，迅速成长为某一领域的“独角兽”，创投媒体也热衷于制作各种版本的“独角兽”排行榜，甚至有机构的数据显示：平均每四天，地球上就出现一家独角兽企业。

在中国，似乎做成一家独角兽公司已逐渐潜移默化地成了很多创业者毕生追求的梦想和执念。

在我参加的一些互联网大会上，有些资本不断鼓吹，未来几年内，中国将诞生大量独角兽公司，仿佛是在暗示创业者，没有独角兽的愿景，你别指望着从我这儿能拿到投资！

怎样才能成为一家独角兽公司？其实要想成为一只独角兽，运气真的很重要，即使天使、地利、人和都占全了，也不是念念不忘，就必有回响的。近年来的资本泛滥在科技行业催生了大批估值虚高的“独角兽泡沫”，资本寒冬中很多外强中干的“独角兽”也逐渐暴露出本来的面貌，即使在硅谷，“独角兽”的死亡率也很高。

美国著名孵化器YC合伙人保罗·巴黑特（Paul Buchheit）就对创业者给出了这样的忠告：别想着“独角兽”了，请学会当一只“小强”，学会控制好现金流，是成为一家好公司的必经之路。

有些公司你可能从没听说过它们的名字，它们也没引起媒体的关注，只是静悄悄地打造着伟大的企业，在互联网上经营着自己的一亩三分地，却过着现金流充沛、其乐融融的生活。

什么是生存型创业？卖茶叶蛋、煎饼果子，今天只摆一个摊，明天新支一个摊，卖的多了，赚的钱也多了，这就是生存型创业。什么是投资型创业？你想成为马云一样的人，你想颠覆一个行业，你需要融资，这就是投资型创业。

其实创业者没必要总想着当“独角兽”，当好一只打不死的“小强”也很好，因为所有伟大的企业，都是源于那打不死的“小强”的生命力和进取心。如果总是抱着成为“独角兽”的执念不放，结局未必圆满，就像清代孔尚任的《桃花扇》里说的那样：“眼见他起高楼，眼见他宴宾客，眼见他楼塌了。”

创业充电站之“中国独角兽”

“独角兽”公司，即估值达到10亿美元以上的初创企业。目前全球共有140多家“独角兽”公司，中国市场拥有约20家，仅次于美国，其中也不乏巨头。在估值排名前20的此类公司中，除了众所周知的小米、滴滴出行，还有陆金所、大疆和美团等。



第10课
实践出真知：我的99天创业

第一个99天的创业

从2015年4月19日到2015年7月26日，我的创业之路已经走了99天。这是我第一个创业99天。

原本想在创业100天写点东西的，但是转头一想，100这个数字太圆满了，月盈则亏，水满则溢，所以我还是在创业99天的日子聊聊自己，聊聊创业。

茶满了，归零

我记得一个《茶满了》的小故事，小和尚向老和尚请教禅宗，老和尚给小和尚倒了一杯茶。茶满了，老和尚还在倒，小和尚说："师父，茶满了。"老和尚这才住手。小和尚问老和尚："师父，请您指点。"老和尚说我已经教你了。小和尚冥思苦想，终于有一天他才明白：如果自己不把旧茶倒掉，又哪有空间来续添新茶？茶满了，又倒掉，这是一个归零的过程。

人到了一定的阶段也要学会清空归零，保持一个空杯心态。离职前的我算不上是满杯，但我需要倒掉旧茶，再添新茶。生命有时候需要换一种活法，恰恰我也想看自己换一种活法，空空杯、归归零是否还能找到自己。

没有事做的时候，就特别羡慕别人忙碌的生活。前40年的工作生活，我是有组织，有载体，有团队，有平台；现在我是一个个体，漂泊着的，没有力量，没有方向。我去寺庙，走走逛逛，听听禅语，学

习一些佛法禅宗的故事，也会去烧香，说实话，那时候的信仰是缺失的，处于短暂的困惑。找朋友交流，跟朋友喝酒聊天，热闹之后，留下的还是一个人的孤独，那个时候好像我无法向人表述自己的状态。

做“房地产+”的概念是我当时想到的一小段路，在跟老友盛希泰聊过之后，有了一个新的想法，正巧国家提出了创业的概念，我觉得做一个创业服务平台挺不错的，就有了一个长远一点的想法。我是商业地产出身，正在创业，国家也提出“大众创业，万众创新”的口号，我就兴奋了，能够将这些元素都整合的平台就是“创业+空间”的概念。在经过几个月的调研考察以后，在今年4月19号对外举行了洪泰创新空间的新闻发布会，我把那天当作我生命的重生，也算是我创业的第一天。

蜡烛之光

为什么选择了创业？因为不安分，因为跟自己较劲，因为一份精神上的执念！

我还是说一则喜欢的佛法小故事《蜡烛之光》：

佛陀一次又一次地碰到一个同样的问题：“当一个佛死了，他到什么地方去呢？”

佛陀总是笑着，保持沉默。

最后，这个问题又被提出来了。

佛陀说：“拿一根小蜡烛来。”

蜡烛拿来了，佛陀说：“把蜡烛点亮。”

蜡烛点亮了，然后佛陀说：“拿过来靠近我。”

蜡烛越来越靠近佛陀，然后他突然把它吹灭，说：“我问你们，这根蜡烛的光到什么地方去了，它的火焰到什么地方去了？”门徒们都答不上来。

在梵文里面，火焰的熄灭叫作涅槃。所以佛陀说：“就像这样，当佛陀死了，他就消失了，他跟整体在一起。所以他到什么地方去没有关系，因为整体能到什么地方去呢？这朵火焰到什么地方去了呢？它跟整体在一起，现在它不再作为一朵个体的火焰而存在，个性消失了。”

蜡烛之光，生命的涅槃重生，这也是我创业的缘由，处在40岁的路口，一个简单的个体，不惑，转折。对于我来说，十几年的打拼，风风雨雨，才算安稳了，吃饭穿衣已经解决，一间房一张床足矣。40岁的我想做出一些改变，凤凰涅槃浴火重生，这是佛家中所说的生死轮回重生概念，也是我这个时候想要的。

对于生命的一份执念也可以称之为“理想”，现实的痛苦也是我创业的触点，两年的产业园区摸索，也栽了不少跟头，每天想着要约谁吃饭，找谁洽谈，解决什么问题。当时一直想找一些合作伙伴，就不用那样举步维艰了。因此我想搭建这样一个创业服务平台，出于对创业者的理解，希望让很多创业者减少我当时的痛苦，得到一些好的平台扶持。我选择了再出发，一份与创业者共同成长的创业之路。

从0到0.5或从0.5到1

为什么要叫“创新空间”，而不叫“孵化器”？我觉得“空间”这个概念是给人无限想象的，没有束缚，自由自在，包罗万象。洪泰创新空间就是给创业者无限的想象空间和发挥自由，这是一个有物理

空间的创业服务平台，不仅仅是提供场地，带有创业创新的元素，更是创业者的家园，饱含感情的创业热土。

我感觉年轻人创业需要一个家，因为大部分创业者都离开了家乡，要是这个空间能打造出家的感觉就好了。家的概念是精神层面的东西。人在社会上单独跑的时候就跟在沙漠里行走是一样的，没人管你，水你自己找，路你自己找，弄不好你找半天还渴得不行，完了还要睡沙漠里，因此我觉得最主要的是创业者需要一种归属感，一个精神支撑的家，我把创业称之为一种生活方式、一种精神修行。

特别感谢我的合伙人俞敏洪和盛希泰两位大哥，我们三人也特别有缘，性格气场各方面都很搭，在这99天的创业路上，大家都很拼，很辛苦，俞敏洪本身就有新东方和洪泰基金的很多事情要处理，还是挤出很多时间为洪泰创新空间出谋划策；盛希泰不仅要频繁刷脸，出席各种活动，演讲（有一段时间泰哥的嘴上全是泡），而且他还得操心洪泰基金和洪泰创新空间的事情，最近也是刚刚结束美国硅谷行，给我们带来了很多前沿的创业资讯。

创业这99天来，我基本上是连轴转，没有休息过，每天早上8点上班，到晚上10点回家，出席各种活动，寻求战略合作，思考各种事情，每天脑子就像要爆炸一样，很多事情都记不住，方方面面的事情都得处理稳妥，感觉每天不出点事儿，心里都不踏实。

说实话，的确很辛苦很累，但是有一点让我想起来很幸福，一直支撑我坚持走下去。这就是我从离职，到两年的漂泊，到创业，就像是一个卖冰糖葫芦、南北杂货的货郎，没有家，走街串巷在各个产业园区。到现在，创业的我也是一个货郎，不过我正在为所有的货郎，所有的创业者构建一个平台、一个家，让创业者不再流浪，货郎都有了家。

在这99天的创业里，我感触比较深的一件事就是这个社会对于创业，对于创客，对于创业服务的关注和热情。自从我宣布创业以来，有很多人会问我为什么要做创业服务。因为我创过业，体味过创业的艰辛；因为喜欢跟创业者在一起，喜欢这种年轻探险的感觉。因为我们是创业服务平台，每天也会接触很多创业者，面对创业者，其实我是很惶恐的，我想更好地帮助他们，与创业者一起成长。

现在都说从0到1，可能我没法帮助创业者直接完成从0到1的转变，但是希望通过我们的创业服务，帮助创业者从0到0.5或者从0.5到1的转变，这样他们也会走得更轻松扎实一点。我们就是创业者的服务合伙人，与创业者一路同行，一起成长。

佛祖的灯芯

现在每天创业文章刷屏，各种创新空间的报道，老王卖瓜，自吹自擂。我不喜欢这些，创业之余我比较喜欢研究儒、释、道，其中最喜欢的一篇就是《佛祖的灯芯》：

我守着佛，不知过了几千年，和这盏莲花古灯一起。

我们被佛带来，也注定永生不灭。

我们总是在夜来临时主动点亮，不需要珍惜时光，亦应该无忧无虑。

我看见人间也同时万家灯火，亮如天界。

佛光普照，我们最先领受佛光，但佛说，佛光总是在同一时刻到达心灵，汝意念中的先后皆为杂念，或为贪欲之念，或为好胜之心，或无畏之心摇。

佛总能看透众生，何况身边的一盏灯，一根灯芯。

我问佛何为尘世？佛说，佛心之外为尘世。

我问，尘世有无佛心？佛说，佛心源于尘世之心。

我问，我不在尘世为何似有尘世之心？佛说，你已经心在尘世。

我问，如何祛除尘世之心？佛说，佛法自然，既来之，何必去？

是啊，既来之，何必去。

我于是来到尘世，带着这颗满怀希冀的尘世之心，佛说只有百年，百年后，我会再世原来的那棵藤，灯芯的前世，如果有缘，也许还会成为佛祖座前的一支灯芯。

我希望自己能做佛祖座前的一根灯芯，不忘初心，方得始终。创业是一场漫长的马拉松，不仅仅是每天的埋头苦干，更需要心灵上的修行。实际上我挺感谢创业者的，虽然现在是做创业服务平台，孵化其他创业者，但其实是创业者给了我一个学习的机会，每天接触各种各样的创业者、创业项目，看了别人是怎么创业的，那么对于自身的创业来说，能够借鉴和学习的东西也就很多了。我经常跟同事说的话就是：现在我是为了你们打工，大家一起创业。看似我们提供了这样一个创业服务平台，提供了导师、资金、资源、空间来孵化别人，其实也是创业者在孵化我，帮助我去提升。

我孵化了别人，别人也孵化了我。这或许就是佛家中所指的“渡”，我和创业者相互在“渡”，创业路上的一场修行。唐僧去取经，经不在西天，而在创业的路上，佛祖就是创业者自己。对于我来说，这场取经路的终点在哪里，没有定论，就跟茶满了，倒掉旧茶，再添新茶一样，未来我也会不断地把自己归零，保持一个空杯心态、谦卑之心。只有保持空杯，才会包容所有的事情，忘我成长。

很久也不写东西了，突然一动笔，还带出点情怀。啰啰唆唆，兜兜转转，走了99天，这是创业路上的一个起点。

创业之路看似万千，实则只有两条：一是创业继续，二是继续创业。

第二个99天的创业

从2015年7月27日到2015年11月2日，又过去了99天，嗯，这是我第二个99天的创业。

如果说第一个99天的创业是因为理想情怀，那么我想第二个99天的创业是因为坚持拼命！

我前两天还跟同事说起挺感谢这段创业的经历，让我重新捡起当初丢下的拼命精神。记得上一次这么拼还是在SOHO的时候，后来做高管以后也就慢慢懒惰懈怠了。重新上路，我发现原来自己还能这么拼，感受着生命的力量。

这99天，总的来说是在走路，用脚步丈量创业，脚在行走，心在专注。

凌晨两点半的机场

创业者需要抓紧时间，尤其是像我这样的老同志。那么，最快的行走方式肯定是飞机了。8月12日，我从北京飞海南三亚，参加2015博鳌房地产论坛，面对着台下那么多的房地产大佬，做了《创新空间将会改变房地产》的主题演讲，现在想想都后怕。在接下来的三天里，我从三亚飞广州，广州乘高铁去深圳，深圳飞上海，上海飞回北京，三天五城，我是第一次发现时间可以安排得这么紧，这么够用。

在每一个城市逗留几小时，跟当地的合作伙伴沟通细节，考察场地，然后立马打车奔机场，又赶往下一个城市。时间紧的时候就特别怕赶不上飞机，但我不是没赶上飞机，而是航班延误，一班飞机延误倒也没事，就怕所有的航班都延误或停飞。

原本是晚上7点多从深圳飞上海的航班，被告知停飞，但我跟上海的合作伙伴已经约好了时间，剧本都写好了，剧情却出现了插曲。我找航空公司协调，时刻关注航班动态，吃饭，玩手机，睡觉，来回晃悠……抱怨，无奈，在晚上7点到凌晨两点多的这段时间里，我好像该做的事情都做了，可我还是困在机场。

凌晨两点半的机场，大厅里一片光亮。外面昏黄的路灯，偶尔出没的摆渡车，远方的黑夜，我想早点启程，到达远方。

后来我也跟朋友说起过这一件事，航班延误，稀松平常的事儿，只不过恰巧我遇到的更丰富曲折罢了。回过头来想，很多时候，计划赶不上变化，出发和启程是两个概念，你早点出发，不见得会早点启程；创业也是这样，理想很丰满，现实很骨感，你得学会乐观面对小插曲，静心等待。

当然，也正因为没有按照剧本走，才会有别样的风景。你要相信，美好的事物都需要等待，任何事物发展到最后都会是圆满美好的，现在你正遭遇挫折，只是因为还没有到最后罢了！

3天3700公里

我所执念，源于虚幻。我所虚幻，源于执念。

这是我在路上说的一句话，当时发了一条朋友圈。这种虚幻，这种执念，或许也是一种傻瓜似的坚持。因为有了上一次航班延误的经

历，所以在8月25日要去杭州出差的时候，我选择了自驾去杭州。我们同事一行4人，晚上10点从北京上高速，到第二天中午12点半到酒店，在酒店住了一晚上，第三天下午4点多从杭州往回返，第四天上午9点半出现在公司见客户。

3天3700公里，虽然不是我开车，而且在去的路上还感冒了，三天三夜，其中有两个晚上都在车里，但我依旧很享受这个过程。从杭州回来以后，有很多关心我的朋友都说我犯二，问我为什么要开车去杭州，这么累，都是老同志了，身体还这么硬撑？

其实我的想法很简单，就想看看自己能坚持到什么程度，就是为了跟自己较劲儿。上千公里的奔袭，我们四个人就像是一群战士，完成一场千里跋涉。

每个人在行程开始之前都是满怀期待的，这种期待和兴奋在汽车启动的那一瞬间处在最高峰，随着时间流逝和深夜到来，大家由享受变成了坚持，车里也安静了不少。黑夜给了我黑色的眼睛，我们都注视远方，用意念在坚持，如同长跑进入了胶着期一般。

有的时候，有些坎，熬一熬就过去了，比如说由黑夜到黎明。看到目的地的时候，人又会重归兴奋状态，因为你挺过来了。

创业，或许就是这种苦行僧的精神，一群战士的跋涉。男人就应该对自己狠一点，创业者更是如此。大家都说自己能吃苦，就如同大家都会说起当初在体育课上百米冲刺成绩多好一样，当初你跑得再好，现在你还有勇气重新出发吗？

过往，放下；现在，出发。

如果你经年之后，回过头来看，人生几十载，你却连自己走过最远的路都没有印象，生命又有什么意义呢？我想生命的长度不仅仅是

时间的跨度，更是看你走了多少路，走了多远。都说人生路，很多人的人生都花在消磨时间上了，却不知自己还在原地踏步。

我喜欢在黑夜里赶路，喜欢这种黑夜中的静谧和未知，享受这种带着信念的跋涉，因为脚踏在地上，我走在路上，心里踏实。

一天三趟密云

好像自从杭州一行的3700公里下来，我喜欢上了这种长途奔袭的感觉，以至于现在连一个固定的办公室都没有，基本上是在车上移动办公，当然，我很喜欢这种开放办公的氛围，在空间里跟大家一起，其乐融融。

现在对于我来说，基本上一天跑个300多公里很轻松了。尤其是这个10月，显得异常忙碌。2015年10月17日，一个有霾的周六，我往返了密云三趟，从上午在市里参加大学生创业集市活动，到下午去密云古北口参加长江商学院演讲，晚上高速堵了4个多小时赶回东亿见客户，然后深夜再赶去密云国际青年营过夜。一天差不多8个小时都在路上，这真成了典型的五线明星，到处走穴了。

我特别喜欢去密云，也很感谢团市委每次在密云组织活动都邀请我。密云是一个福地，每次去的前一天北京不是下雨，就是雾霾，可是第二天在密云总是蓝天白云，阳光明媚。可以在密云早起爬个山，跟创业者一起交流，看看创业项目。绿水青山，这是一种特别接地气的创业交流。

一个人一段路

老是坐飞机坐车赶来赶去，你们会笑话我坐着不腰疼，其实腰挺疼的，所以，我觉得走走路，锻炼一下是好的。

一个周六，我在公司加完班，晚上8点20左右，从望京走回家，全程8公里，半道上买了点瓜子，嗑着瓜子走回家。后来这张买瓜子的照片被同事发出来，让我这个爱嗑瓜子的形象深入人心，平民气质十足，其实我当时真的是加班开会。

这种深秋夜晚的行走，会让你静下来思考，体味生命的热度。冷风刮来，脸庞会感受到阵阵的凉意。走在路上，大脑在思考。你会看到身旁走过的路人，过往的车辆，迷离的灯光，而我就处在这喧嚣的闹市中，成为路人甲。

在这99天里，我从2015年8月17日开始，坚持每天在个人微信公众号做一个创业项目点评，估计我每天刷“胜江创业点评”都快把朋友刷吐了，到现在也有71个创业点评。无论项目点评得怎么样，我想从每篇文章里找到一句有用的话还是能做得到的。用心去做一件事，坚持做好一件事，尽心就好。

在10月的后半个月时间里，我进行了11场校园创业公益演讲，去了北大光华管理学院、长江商学院、北京科技大学、北京理工大学、中央财经大学、中国科学院，还在有些学校的食堂吃过饭，感受了一下校园生活。学校，总是一个让人充满回忆的地方。

身体和灵魂，总有一个要在路上。有时候灵魂走得太快，身体会跟不上，所以得慢下来。我每天坚持这么死拼的状态，最高峰的时候一天见了11拨人，对于一个老同志的身体肯定是超负荷的，于是耳朵和眼睛都出现了炎症，我也从之前的春风和煦跌入凛冽寒冬。

于是我学会慢下来，选择在天气好的时候早起散步，也学着触景感怀：

秋天，校园，落叶，小路。深秋，散落在地上。阳光，洒满在校园。奔跑，读书，是小路独特的美丽。总想转身，回到过往，却已无法放下迈出的脚步。金色的树叶，绿色的青春。原来，大学，只能是一场怀旧的记忆。

一个深秋的早晨，我在朋友圈写下了上面的话。阳光静好，自由奔跑！

99天，合并与裂变

用脚步丈量路程，用路程带动进度，说说这99天里，我的创业进度。

7月29日，蔚蓝－洪泰创新空间正式启动，1800多平方米，240多个工位。

8月21日，安贞－洪泰创新空间正式启动。

9月6日，东亿－洪泰创新空间正式推出，洪泰创新空间、东亿国际传媒产业园、旅游卫视强强联手。

9月14日，洪泰创新空间五道口加速器正式启动。

10月26日，洪泰创新空间 + AA加速器，空间加速，合并升级；京东智能 + 洪泰创新空间AA加速器，战略合作。

10月29日，洪泰创新空间落户上海，勇闯上海滩，翻开洪泰创新全国布局新篇章。

我不想再去强调“引领中国创客空间，从形式走向内容”“空间服务，时间加速”“狼性竞争”这些创业标签。我希望创业者在这里能产生从无到有的化学反应，能有一个真正的成长，这个社会，不仅看颜值，而且得有肌肉，能打仗。

不管是做联合办公的，还是创业服务平台，在这个双创时代，我也是创业者，创业者在我这儿能成长，而不是创业者在这儿跟着我成长。

99天的时间，平均每天处理5个事件，来回200公里的奔波，出差跑了9个城市，11场校园公益创业讲座，15场创业路演大赛，71篇创业点评文章，点评超过300个创业项目。作为一个在路上的五线明星，到处走穴是必不可少的。所以，经过了这99天的磨砺，对于快速换场这种事情，我做得还是挺好的了，当然，堵得最多最长的还是五环，因为你比四环多一环。

很多人都不理解我为什么要这么拼，我也说不清为什么，总感觉每天多做一点儿事情会更加的充实，或许是源于心中的一份执念，我就是那一个在路上修行的苦行僧；或许是希望能帮到我点评过的创业者，让他们以后再回想起来会觉得老王说的有道理；或许是希望有一天创业者成功上市敲钟了，能叫上我在旁边合张影；或许是希望经年之后，还有几个年轻人回来陪我钓钓鱼，聊会儿天。

人生无非就是这样几十年，童话里的故事都是美好的憧憬，到最后谁也不能活着离开这个世界。江流天地外，山色有无中。一直都对创业者说：创业，活着就好！解决了活着的问题以后，怎么办？对于我来说，应无所住，而生其心，有一颗心就好。

2015年北京的初雪来得比较早。上了年纪的人，就容易感怀：

飞雪如雨坠落，十字街，人行走在铺雪的斑马线，往东，往西，向南，向北。雪，依旧向下。

时间停留在6点33分，不知不觉，街上的路灯熄灭了，天空有了一丝明亮，行人不多，公交车的发动机在轰鸣，这座城市醒了。

我的路继续，创业继续……

第三个99天的创业

我已经记不清具体日期了，总之，不知不觉，创业已经过了第三个99天。

《道德经》里说：道生一，一生二，二生三，三生万物。我想，能够扎扎实实走过三个99天的创业者，都是有一番体悟的，也是靠谱的。

我在《第二个99天的创业》里说道："如果说第一个99天的创业是因为理想情怀，那么我想第二个99天的创业是因为坚持拼命！"如今第三个99天的创业是因为什么呢？

第一个99天的创业，可能是一种不将就，想空杯归零。

第二个99天的创业，的确是一种脚步丈量创业，脚在行走，心在专注。

第三个99天的创业，只是因为一群人往东，我偏执念往西。

记得我写完《第二个99天的创业》，一个好兄弟给我评论了一句："下个99天得跑起来，再下一个就起飞了。"很感谢兄弟的支持与鼓励，所以我真的开始跑起来了，每天坚持跑一万步，微信打卡。

我的确跑起来了，当然可能你觉得跑偏了，因为大家都认为应该往东，偏偏我往西了。

回到天津，卫津路，鞍山西道，富康路......

去年12月初的时候，因为要去天津电视台录一档节目和参加一场活动，所以我回到了天津。说实话，这并不是创业以来第一次回到天津，之前也多次回天津考察谈项目，但是这一次觉得很紧张，有点不知所措的感觉。

从天津大学毕业，在天津生活了四年，包括我大学里的自我发散式学习，逃课，阅读的书籍，对于我的人生的确影响挺大的。可以说，天津就是我的第二故乡。那么，在节目采访中主持人也必不可少地会聊到这些话题，我回忆起了当初在天大的日子。

人是会随着回忆走的，熟悉的城市，熟悉的街道，于是，我跟着记忆，偷偷地回到了天大。

为什么要说是偷偷跑回天大呢？我是想过自己有一天会回到天大看看，但不是现在。刚好有了这样一个机缘，一份回忆，一次路过，我偷偷溜回了天大，在青年湖边，化学教学楼里，土木学院里，都走了一圈。教学楼前摆满了自行车，门框，楼梯，过道还是当初的模样。用一句时尚的话表达就是：那些年，我们逝去的青春。

“回到天津，卫津路，鞍山西道，复康路……”我在朋友圈写下这句话，发了几张照片，记录下我的感怀。不曾想到，没过一会儿我在回北京的路上，就有四五个天津的同学、朋友打来电话要聚一聚，很感谢这份热情，都是对过往的怀念。无奈当时我只是短暂逗留，就匆匆赶回了北京。

到现在我都还记得当时大学一哥们儿写的一首诗：

那一年属于我们，

好朋友经常见面，

聊个天满屋子的烟。

从天南到地北，

黑夜当白天。

有人说理想很远，

有人说只想平淡，

就这样各奔四方，

断断续续之间，

偶尔一张便笺。

于是我们的那一年，

匆匆地就画下一个句点。

喔，我们的那一年，

人生有何其短，

短得可怜。

在我偷懒的时候，会有人惩罚我

这个99天里，我不光是跑回了母校，也跑出了文艺范儿。

元旦休假回来，你会发现我戴眼镜了，显得很文艺的样子，其实是因为眼睛肿了，戴个眼镜遮挡一下，免得吓到别人。

每年到这个时间段，眼睛似乎都会肿一次，这好像是摆脱不了的魔障，已经一二十年了。所以当眼睛肿了的时候，我也很清楚这其中的缘由。一方面的确是因为那段时间饮酒上火，另一方面可能是在提醒我偷懒的时候，会有人惩罚我。

那几天我都是戴着眼镜出席各个活动，表示对他人的尊重，同时也算是换一种风格出现。说实话偶尔装装文艺，感觉不错。我开始注意饮食，不喝酒，不吃上火的食物，然而，眼睛肿得更厉害了。

当时我就想，可能这就是我该遇到的坎儿，不管你怎么样注意预防，它还是会肆无忌惮地蔓延发展，索性我就洒脱地该吃吃，该喝喝，这样还会好得更快，有一种“以毒攻毒”的感觉。

创业这件事，你肯定会遇到很多坎儿，掉进很多坑里，我们大多数的人都在做的一件事情是风险规避，通过学习很多前辈的创业经历，看别人怎么做，事先积累，寄希望于风暴来临之时能够平稳过渡。

其实不然，风险这种不安定因素随时都在，可大可小，预防风险是一种手段，居安思危是一种意识，但更重要的是修炼内功，不管是做产品，还是做企业带团队，只要内功扎实，任尔东西南北风，我自岿然不动。

寺庙之行一：不住相布施

一月中旬的时候，我去了一趟寺庙。天气好，蓝天，阳光，落叶，伴随着北京冬日的寒冷，有一种天朗气清、惠风和畅的感觉。

去寺庙转转，主要是看中这个季节来这里的人很少，喜欢这份山野之中隐匿的清净，也是一种静心。

漫无目的地闲逛，踩在冰冷坚硬的土地上，满地落叶，松果沉睡在松针堆上，尚未融化的积雪，透过光秃秃的树枝，你能看到山顶，看到蓝天。

我看到了这样一句话：道不可致，德不可至。仁可为也，义可亏也，礼相伪也。

不知道大家是怎么理解这句话的，我在网上也查了一下这句话的注释，似乎不太恰当。可能仁者见仁智者见智，我的理解是：道，这是不能够做到极致的；德，这是不能够达到的；仁，这是可以脚踏实地，一步步去做到的；义，是说要有自我牺牲亏损精神，舍己为人；礼，本质上来说这是虚假的。

从另一方面来说，这样意味着你要学会不住相布施，不图回报地去付出，你得给出去，而且是永远不要企图获得回报，往往你越不望回报的时候，你的回报就越大。

你信仰什么，生命就走向什么，当你坚信在某一时间内能完成一件事，哪怕平时觉得再怎么努力也不可能完成的事情，只要你去做了，一准儿搞定。当你决定坚持一件事情，全世界都会为你让路，这可能也是信念的力量。

风口上的猪应该回到地上快跑

2016年1月23日，周六，零下15摄氏度的北京。走在路上，你能感受到一种穿透骨头的寒冷，这算得上是真正的寒冬了。可就算是寒冬来临，创业依旧要继续，熬，扛，顶！

那么，自己接的单，跪着也要见完。

我之前在“双11”的时候把自己99元卖出去了，算得上是第一个把自己卖出去的投资人，卖的效果很好，买的人太多。我在这两个多月里陆陆续续见了几十个创业者，但还是被催单。

平时也安排太紧，但临近春节，我得给大家一个回馈，所以就盛情邀请付款了还没见到我的创业者前来我们洪泰创新空间一聚，大家一起聊聊天，吃吃喝喝，来一场茶话会式的创业交流。

网上段子手们都说这种天气还出来见面的人都是真爱，我想那天冲破寒风来洪泰创新空间跟我见面交流的创业者都是真正的创业者！虽然天冷，但是心里暖和。

来的创业者挺多，大家聊了一下午，一起交流分享自己的创业项目，共同讨论。我仔细听了所有的项目，还是挺不错的。

跟大家交流的时候也分享了自己的两个观点：

第一，并不是纯互联网模式的才叫创业，没有运用互联网思维的实体经济也是创业。

第二，“风口上的猪都飞起来了”这句话我不是很赞同，我觉得风口不曾存在，创业一直就在。

我喜欢寒冷，冬天，北风，寒冷。

如果再加上雪，会在坚硬中陪着浪漫，

我最喜欢的世界。

寒冷让我想起儿时的晨跑，

北风让我拼命跑，跑起来才能抗寒。

所以我在当天加班完了以后，跟我两个同事跑步回家。跑起来以后身体发热，并不觉得冷，只是耳朵被北风刮着受不了。

创业，拼。寒冷，扛!

零下15摄氏度，坚硬，独立！

寺庙之行二：春暖花开

昨天我又去了一趟寺庙，不枉此行，春暖花开，这个季节的北京风景独好。

红墙，小院，竹影，腊梅，新芽，依旧是一地落叶，但踩在地上，却有一种沙沙的感觉，这应该就是万物复苏了，春天正在由里而外地肆虐。

路遇三棵松树，我问同事，你最喜欢哪一棵？

同事说，最右边的一棵。

我问，为什么？

他说，离得最远，不争。

我再问，你觉得另外两棵谁在争呢？

他说，其实也无所谓谁在争，只不过是离得太近罢了。

的确，我也喜欢这棵离得最远的松树，可能它也在偏执往西，自由的执念。

就比如我，经常在朋友圈发一些关于禅的感悟，看一些佛、道、儒的东西，并不是说我要作，也不是说我就是得到了禅，一方面是学习，另一方面可能是偏执与不争。

不管怎样，我有所执，有所坚守。

新年之初，一元复始，万象更新。

创业也将开启新的风景。

这两天有几篇文章在探讨孵化器倒闭的话题，有人说切莫让万众创业变成“大炼钢铁”，有人说孵化器倒闭潮开始，没人，没钱，没背景的出局。我突然想起了自己以前曾大放厥词：国内90%的孵化器都将死掉！

我倒是觉得对于创业创新，没必要这么悲观。寒冬都熬过去了，春暖花开之时，也是蓬勃发展之际。

的确，到2015年底，各类创业孵化器已经剧增4000多家，估计不乏有人认为做孵化器是一个风口，所以一股脑儿地扎了进来。孵化器数量的确很多，有挂羊头卖狗肉的，也有真正做实事、想改变整个创业生态环境的，总之，远近高低各不同。

关于双创，关于孵化器的软硬结合，关于创投，我想也不必赘言，不管是免费入孵，还是呵护温室花朵，我还是坚持创业要有门槛的，创业者是要主动承担风险的。如果你寄希望于拉着团队到处打游击战，一个地方免费入孵三个月，又打一枪换一个地方，看似你好像没有金钱损失风险，实际上你失去的更多，首先你就没有担当。

创业者是要有狼性的，创业者是要有攻击性的，创始人是要带兵打仗、有勇有谋的，如果失去了担当道义，又何谈创业，何谈颠覆？

你要相信，最好的总是会留在最后的，时间会留住对的人，时间也会留下最真的事物。管你是批评还是表扬，你只须做到越来越好。

所以，真正的创业者不用担心，埋头做事，你想要的明天就会如约而至。

结语

这就是我的第三个99天的创业，自己看下来都觉得一点不像创业，哪有一点创业者的样子，感觉都不务正业了。

有些事情，你可能一辈子也没想明白，或许是因为习惯，或许是因为个性，但就是坚持和拼搏，比如说现在的我和创业，一如既往的偏执。

人一辈子，能一路同行的人，不多。能一路同行做好的事情，也不多。下一个99天，我可能不写东西了，创业已经融入了我的生活，而我，在路上，继续，继续创业。

清雾入山林，万物皆沉寂。老僧独自坐，风幡心不动。

后记
我们，创投界的Apple

对于创业者来说，要想挤进成功这道窄门，必须借助孵化器等创投机构的外力，但实际上中国的创业空间、孵化器，各种物理的空间大多数还是偏房地产，尽管可以提供一些办公场所，但它的天花板就那么高，永远就那么高，而洪泰创新空间希望成为创投界的“Apple”，成为这个行业的领跑者，只要创业者想创业，首先想到的就是要来洪泰创新空间。

具体来说就是要做好四个维度：

第一层是平台，平台导入流量。

第二层是生态，里面有空间，有孵化，有成长，有课程，有加速，有基金资本的杠杆。生态是一个循环的动的生态，这个生态像三级火箭一样推起来才有最终的价值。

第三层是垂直于每个创新空间的产业深耕式的创业服务。以目前洪泰创新空间在北京的项目为例，根据不同的属性和阶段，几个不同的物理空间入驻的企业也各有各的特点，如望京的偏科技、互联网，东亿的偏文化和传媒，安贞的则偏教育、科技、时尚。

第四层，通过投资和资本的杠杆产生高频的回报。第一个杠杆是空间的杠杆，挑选中国最优秀的20%的企业作为服务的对象。第二个杠杆是团队和合伙模式的杠杆，每个空间都会延伸各种合作，让这些资源成为智力杠杆。第三个杠杆是通过基金的杠杆和资本的杠杆再把它

放大。通过三层杠杆，洪泰创新空间希望持有上千家最优质企业的股权，形成商业模式的闭环。

资本寒冬也是对创业孵化器的巨大考验，服务单一的孵化器会面临新一轮压力，如何将孵化器转型升级，是创业生态中的重要一环，有利于整个创业生态的正向循环。我认为未来90%的国内孵化器都会死掉，是因为它们不能真正地做孵化，主要依赖租金，没有好的导师资源和成熟的基金这样的生态链。

与此相反，洪泰创新空间已将自己所有的资源放在同一个平台上，分享给创业者，它像一块吸铁石，让更多的创业者自然而然聚集到资源集中的地方，而这种“共享经济”的模式将是未来众创空间的新模式。大家不再闷头只做自己的东西，而是将资源共享出来一起合作，这是众创空间下的合伙制，每个人都是合伙人，都在陪伴创业者一同成长。

关于未来，我们的愿景是将洪泰创新空间打造成城市创业的标志，打造中国最伟大的成功创业企业发源地。

要想实现这个目标，打造“垂直创投生态”，就必须破解三大密码：

第一，选好赛道，做深做透。孵化器需要聚焦，不同类型的孵化器需要在相应领域的服务上做深做透，真正建立起创业者所需的资源生态。

第二，“空间+内容+资本”是核心。好的创投、好的创新空间不光要以空间作为载体、以创业服务内容作为切入点，更需要拥有一个好的生态基础，这个生态的核心是内容：通过“空间+内容+资本”的模式，做深度服务，比如孵化、深度服务、加速、基金等，最终形成一个动态循环。

第三，复合型人才是瓶颈。要想打造“垂直创投生态”，就要求管理团队必须是在专业领域有很深积累，同时又精通创投业务的“T型”人才团队。从现实来看，真正能把这两者结合得很好的凤毛麟角。

破解了这三大密码之后，洪泰创新空间将在汽车、文化、教育和社群领域打造四大垂直创新生态，孵化垂直领域内的优质项目。

在汽车领域，洪泰创新空间战略投资车云网，通过建立未来汽车创新创业基地、未来汽车创学院、未来汽车创新创业发展基金，深度合作LINC汽车创业大赛等，整合互联网、地产、汽车、风险投资基金、创业孵化器等多领域资源，全面发力汽车行业，打造中国最强汽车创业垂直生态。

在文化领域，洪泰（东亿）创新空间正式落子北京东亿国际传媒产业园区，携手北京中视东升文化传媒、旅游卫视，分别利用运营、资本、产业等优势，通过三方资源的有效整合，打造国内首个生态级文化主题创新空。

同时，对于文化产业的重要组成部分——动漫，洪泰创新空间战略投资了动画IP（知识产权）众包及孵化平台“CG365”，双方将通过共同举办未来动漫创业大赛，成立未来动漫创学院、未来动漫创新创业基地，以及创建首支动漫创新创业发展基金的方式，共同致力于发现有投资价值的文创类创业项目。

在教育领域，洪泰创新空间战略投资中国最大的优质讲座内容平台“轻课”，基于双方在线上线下创业及教育领域的优势，为创业者提供更为优质的内容与服务，打造国内在线教育领域的垂直生态。

在社群领域，洪泰创新空间将联手中国主流创业社群，通过建设未来社群创业基地，举办未来社群创业大赛，发起未来社群创业基金

等方式，共同推动中国社群领域创新创业。

我们希望通过打造众多垂直创投生态，帮助越来越多的创业者跨越成功这道窄门。